



# Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton haasteet: Case keskisuuri palveluyritys

---

Elers, Riina

2012 Espoo

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton haasteet: Case keskisuuri palveluyritys

Riina Elers  
Tietojärjestelmäosaamisen  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2012

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara  
Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma

Tiivistelmä

Riina Elers

### Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton haasteet - Case keskisuuri palveluyritys

Vuosi	2012	Sivumäärä	60
-------	------	-----------	----

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys oli seuraava: Miten asiakkuudenhallinta järjestelmä CRM (Customer Relationship Management) on otettu käyttöön ja mitä kohdeorganisaatio haluaa järjestelmältä jatkossa kokonaisuutena sekä yksiköittäin? Tutkimus tehtiin pääkaupunkiseudulla toimivassa keskisuuressa palveluyrityksessä, jossa työskentelee 200 henkilöä.

Tutkimuksessa selvitettiin CRM-järjestelmän käyttöönoton toteutumisesta. Tutkimuksen metodinen lähestymistapa oli kvalitatiivinen. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena (Case Study Research Analysis). Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja workshopityöskentelyjä. Kohderyhmänä aineiston keruussa olivat projektin käyttöönotossa mukana olleet asiantuntijat sekä nykyiset käyttäjät. Haastattelut ja work-shoptit toteutettiin vuosien 2011 - 2012 aikana.

Tutkimuksen merkittävimpana tuloksena on CRM-järjestelmän käyttöönoton aikaisten menestys ja uhkatekijöiden tunnistaminen. Lisäksi selvitettiin pystyttiinkö näitä näkemyksiä tukemaan kirjallisuusselvityksessä saatujen teoreettisten näkemysten avulla. Tutkimuksessa saaduista tuloksista ilmeni, että CRM-järjestelmän käyttö edellyttää nykyistä parempaa järjestelmän hallintaa. Kohdeorganisaatiossa on aloitettu kehitystoimenpiteenä toimintaohjeiden sekä CRM-järjestelmän käytön yhtenäistäminen.

Tutkimuksen lähestymistapa tarjoaa kohdeorganisaatiolle uuden näkökulman CRM-järjestelmän kehittämiseen. Tutkimuksen merkitys CRM-järjestelmän kehittämisessä on keskeinen ja tuloksia hyödyntämällä voidaan tukea hyvää ja tehokasta CRM-järjestelmän hallintaa.

Asiasanat: CRM-järjestelmä, asiakkuudenhallinta, tapaustutkimus, CRM-järjestelmän käyttöönotto, CRM-järjestelmän haasteet, CRM-järjestelmän kehitys, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelut

Riina Elers

**Challenges in the introduction of Customer Relationship Management - middle size case company**

Year	2012	Pages	60
------	------	-------	----

---

Research question for the theses were: How has the introduction of the Customer Relationship Management system gone and what are the expectations for the systems as in company and also as a business unit. The study was conducted in a medium-sized company, which employs 200 people, in the metropolitan area. Target group consisted system experts and current users, interviews were made during 2011 and 2012.

The study's most significant findings were identifying the threats and successful parts of the systems introduction. In addition, the ability to support these views of the literature survey by means of theoretical views. The study results revealed that the CRM system requires more improved system management. As a result, the company has started a systems development program which will concentrate on unifying user guides and usage of the system.

Approach of the study gives to the company a whole new perspective to the development of the CRM system. Study plays a key role in CRM systems development and with this data the company can keep on improving management of the installed CRM system.

Keyword: CRM system, customer relationship management, case study, introduction of CRM system, challenges of CRM systems, CRM system development, qualitative research and interviews

## Sisältöluettelo

1	Johdanto .....	6
2	Asiakkuudenhallintajärjestelmän teoreettinen tausta .....	7
2.1	Asiakkuudenhallinnan perusteet .....	8
2.2	Asiakkuudenhallinnan lajittelu .....	9
2.3	Asiakkuudenhallinta projektiin valmistautuminen .....	11
2.3.1	Johdon ja ylemmän tahon näkökulma .....	13
2.3.2	Käyttäjän näkökulma .....	16
2.4	Asiakkuudenhallintajärjestelmän onnistunut käyttöönotto .....	17
2.4.1	Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottomalli ja malli asiakastiedoista.....	19
2.4.2	Projektin vaiheet .....	21
2.4.3	Sisäinen markkinointi ja henkilöstön sitouttaminen .....	26
2.4.4	Mahdolliset ongelmat ja koulutus .....	28
2.5	Asiakkuudenhallintajärjestelmän ylläpito .....	30
3	Tutkimusmetodologian kuvaus.....	31
3.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus .....	31
3.1.1	Suunnittelu .....	33
3.1.2	Tiedon kerääminen.....	33
3.1.3	Haastattelut .....	34
3.1.4	Havainnointi.....	35
3.1.5	Aineiston analysointi.....	35
3.1.6	Tuloksien jakaminen.....	37
3.2	Tutkimuksen toteutus .....	38
3.2.1	Tiedonkeruumenetelmät.....	39
3.2.2	Tiedonkeruu ja aineiston analysointi .....	42
4	Tutkimustulokset.....	44
4.1	Asiakkuudenhallinnan käyttöönottoprojekti.....	45
4.2	Asiakkuudenhallintajärjestelmän integroiminen yrityksen tietojärjestelmiin	48
4.3	Asiakkuudenhallintajärjestelmä osana organisaatiomuutosta .....	51
5	Johtopäätökset .....	52
	Lähteet .....	54
	Kuvat .....	58

## 1 Johdanto

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymys on seuraava: Miten asiakkuudenhallinta järjestelmä CRM (Customer Relationship Management) on otettu käyttöön ja mitä kohdeorganisaatio haluaa järjestelmältä jatkossa kokonaisuutena sekä yksiköittäin?

Tutkimus tehtiin pääkaupunkiseudulla toimivassa keskisuurissa palveluyrityksessä, jossa työskentelee 200 henkilöä. Tutkimuksessa yrityksestä käytettiin nimeä kohdeorganisaatio, koska yritys ei halunnut esiintyä tutkimuksessa omalla nimellään. Kohdeorganisaatiolla on vuosikymmenten kokemus myynnistä, markkinoinnista ja asiantuntijapalveluiden tuottamisesta. Sen tavoitteena on olla asiakasta askeleen edellä ja näin varmistaa asiakkaille asiantunteva ja laadukas palvelu. Kohdeorganisaation tavoite on vahvistaa kilpailukykyä hyvien palveluiden avulla.

Tutkimus nähtiin tarpeelliseksi koska, kohdeorganisaatio oli ottanut käyttöön uusia työvälineitä ja toimintatapoja vuoden 2009 alusta mm. asiakaslähtöisyyden kasvattamiseksi. Merkittävin muutos kohdeorganisaatiossa oli asiakkuudenhallintajärjestelmä CRM-järjestelmän (Customer Relationship Management) käyttöönotto. Asiakuudenhallintajärjestelmäksi oli valittu Microsoft Dynamics CRM, minkä avulla haluttiin ylläpitää selkeässä muodossa markkinointia, viestintää sekä luoda ja ylläpitää asiakassuhteita. Uuden asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen oli havaittu, että kohdeorganisaation eri liiketoimintayksiköiden yhteistyö ei ollut toiminut halutulla tavalla. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia, jotta järjestelmän käyttö helpottuisi ja siten sen käyttö laajentuisi. Tutkimus rajattiin kohdeorganisaatioon.

Tutkimuksessa CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyvät menestys ja uhkatekijät, kehittämissuosituksineen on muodostettu iteratiivisesti haastattelujen ja work-shopien pohjalta. Work-shopien osallistujien näkemykset on dokumentoitu aluksi kohdeorganisaation intraan. Näiden esitettyjen huomioiden perusteella tutkija tunnisti keskeisimmät menestys- ja uhkatekijät, sekä muodosti CRM-järjestelmän kehittämisen toimenpidesuositukset muutostarpeiden toteuttamiseksi.

Tutkimuksessa tehtiin kirjallisuusselvitys CRM-asiakuudenhallintajärjestelmän teoreettisesta taustasta. Tämän kirjallisuusselvityksen avulla haluttiin tehdä esitutkimus, siitä miten ja mihin suuntaan kohdeorganisaation sisällä kehitystä tulisi lähteä viemään. Tutkimuksessa selvitettiin tapaustutkimusmenetelmää käyttäen, miten asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönotto on toteutettu kohdeorganisaatiossa ja miten sen käyttöä halutaan kehittää yksiköittäin ja kokonaisuutena. Tutkimuksessa muodostettiin myös kokonaiskuva järjestelmän käyt-

töönoton toteutumisesta. Tutkimuksen kirjallisuusselvityksen keskeisimmän osan muodostivat tutkimusmenetelmän ja CRM-järjestelmän kirjallisuus.

## 2 Asiakkuudenhallintajärjestelmän teoreettinen tausta

Asiakkuudenhallinta eli CRM, mikä usein suomennetaan asiakkuudenhallinta tai asiakkuuksienhallinta, on ollut pitkään olennainen osa liiketoiminnan harjoittamista. CRM:llä halutaan luoda pitkäaikaisia suhteita, jotka ovat sekä asiakkaalle, että palveluntarjoajalle hyödyllisiä. CRM-järjestelmän tärkeimpiä hyötyjä ja päämääriä ovat tunnistaa parhaimmat asiakkaat, saada asiakkuuksia lisää, sekä huolehtia nykyisistä asiakkuuksista parhaalla mahdollisella tavalla (Payne & Frow, 2006, 135-168). Hyviä asiakassuhteista tulee pitää hyvää huolta, koska uusien asiakkuuksien hankinta on kalliimpaa, kuin olemassa olevien pitäminen (Chen & Popovich, 2003, 672-668).

Enenevissä määrin viime vuosikymmenellä organisaatiot painostivat toiminnanohjaukseen ERP (Enterprise Resource Planning) ja siihen liittyvään ohjelmistoon. ERP-järjestelmän tuoma kilpailuetu oli jo käytetty, kun toimintoja alettiin yhtenäistää useissa yrityksissä. Kaivattiin uusia etuja ja keinoja, joilla erottua kilpailijoista edukseen (Chalmers, 2006, 1015-1024). Painopiste siirtyi tuotannon tehokkuuteen massatuotannon yleistyessä. Myyjät menettivät henkilökohtaisen tuntemuksen asiakkaaseen ja asiakkaat nähtiin vain lukuina kirjanpidossa (Chen & Popovich, 2003, 672-668). Ajasta, jolloin myyjät vielä tunsivat asiakkaansa, on asiakkuudenhallinta merkittävästi muuttunut (Bose, 2002, 89-97).

1990-luvulla alkoi merkittävästi yleistyä asiakaslähtöinen liiketoimintastrategia. Nykyään CRM tarkoittaa järjestelmää, joka on tarkoitettu asiakkuuksien hallintaan. Tyypillinen CRM-järjestelmä sisältää yhtenäisen asiakastietokannan, johon tallennetaan tiedot kontakteista, tapaamisista ja myynnin eri vaiheista. Myynnin ja markkinoinnin operatiivisten perustoimintojen lisäksi CRM-järjestelmään voidaan sisällyttää monentyyppistä raportointia asiakaskannattavuudesta sekä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Nykyään CRM-järjestelmät muistuttavat käyttöönoton kannalta toiminnanohjausjärjestelmää. (Tiirikainen, 2010, 35-36.)

Asiakkuuksien tarkastelutapa voi olla ns. sokeapistelä - asiakkuutta tarkastellaan vain omasta näkökulmasta, eikä kokonaisuutta hahmoteta. Yrityksen paljon käyttämä prosessiajattelu ei aina sovi asiakastyön kehittämiseen. 1990-luvun loppupuolella esitetty asiakkuusajattelu sai lukuisat yritykset panostamaan asiakkuuksien johtamiseen (CRM). Asiakkuuksista tuli liikejohdon keskeinen ”ismi” ja trendi, josta kukaan ei halunnut jäädä paitsi. Opin myötä yrityksissä lähdettiin hakemaan asiakaslähtöisiä toimintamalleja, edistämään asiakkaiden uskollisuutta ja ymmärtämään asiakaskannattavuuden perusteita. Tilannetta on tutkittu ja vain harvat yritykset ovat saavuttaneet asiakkuuksiin liittyvästä kehitystyöstään ratkaisevia kilpailuetuja (Mat-

minen, 2006, 40). Swift (2001, 39) pitää asiakkuudenhallintaa interaktiivisena prosessina, ei projektina, joka alkaa kasvattamalla tietoa asiakkaista. Asiakkuudenhallinta on jatkuvan oppimisen prosessi, jota pitää kehittää jatkuvasti.

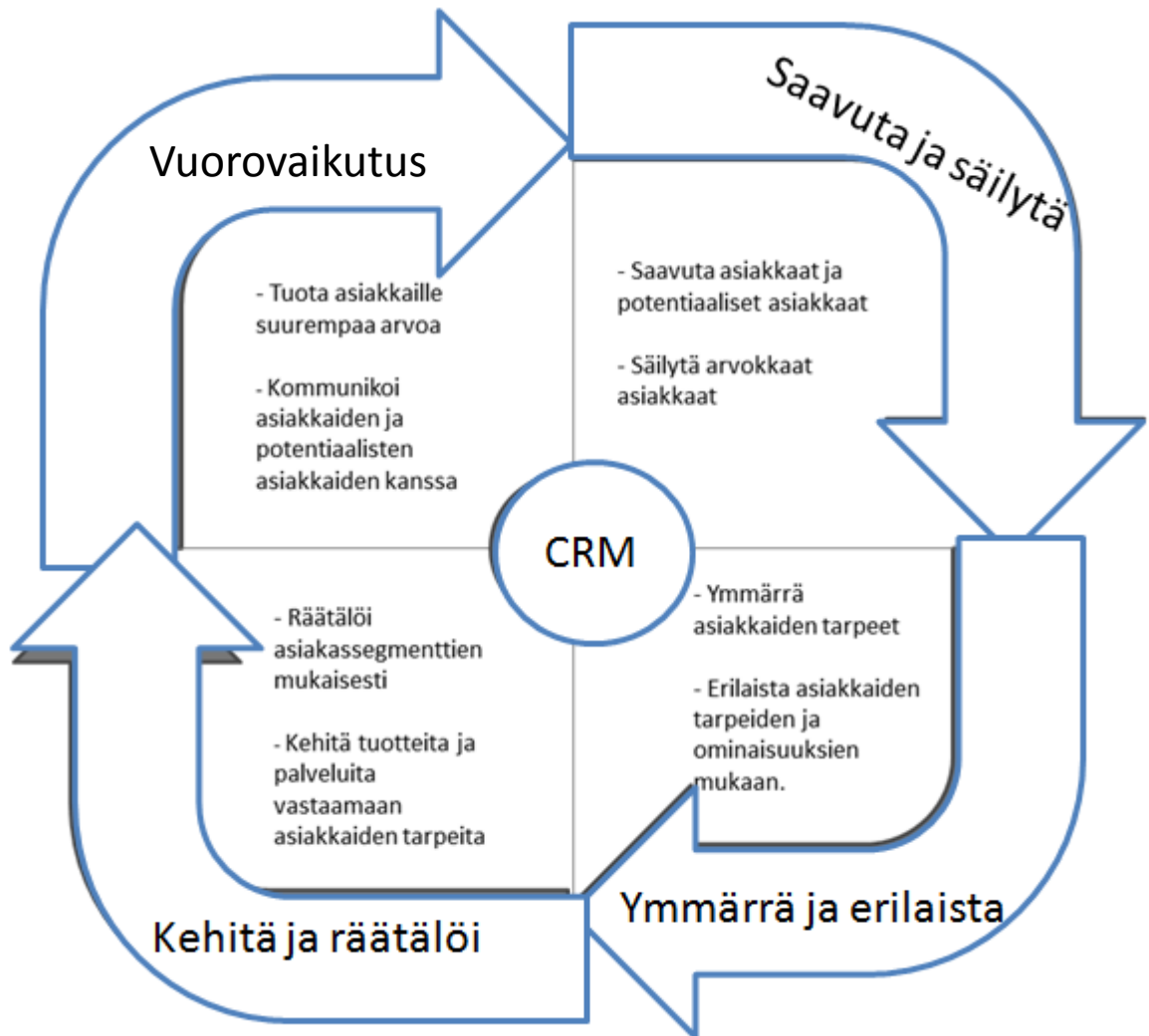
## 2.1 Asiakkuudenhallinnan-perusteet

Suomessa CRM- käsite on kuitenkin niin uusi, että sille ei ole yhtä selvää käännöstä. CRM tarkoittaa ainakin seuraavia asioita; Käsite toimintatavoille ja tietojärjestelmille, joilla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksia. Prosessi, jolla hallitaan kaikkia asiakaskoh- taamisia (esim. markkinointi, myynnin asiakaspalvelu). Lähestymistapa asiakkaiden tunnistamiseen, hankkimiseen ja niistä kiinnipitämiseen. Liiketoiminnan tietojärjestelmä, jonka avulla suunnitellaan aikataulut ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoiminta. Liiketoimintastrategia, jolla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys (Buttle, 2009, 4).

CRM-järjestelmän eli asiakkuudenhallinnan tavoitteena on helpottaa yritystä tarjoamaan asiakkailleen parhaan mahdollisen kokemuksen. Paras mahdollinen kokemus määräytyy siitä, kuinka asiakasta palvellaan, miten kommunikointi toimii yrityksen ja asiakkaan välillä sekä siitä kuinka yritystä markkinoidaan. CRM-järjestelmän tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman positiivinen kuva koko myyntiprosessin ajan. Positiivisen kuvan luominen auttaa luomaan asiakasuskollisuutta. Asiakkuudenhallinnan rinnalla tulee myös huolehtia perinteisistä menetelmistä, kuten tuotteista, niiden hinnoittelusta ja saatavuudessa (Nykamp, 2000, 3-5).

Nykamp (2000) kuvaa CRM:n prosessin kuvassa:1. CRM-prosessissa kaikki vaiheet on linkitetty toisiinsa, joten vaiheita ei pysty toteuttamaan erikseen. Tuottaakseen asiakkaille parhaan mahdollisen arvon, yrityksen tulee kehittää tuotteita ja ymmärtää asiakkaiden tarpeet. Tämän jälkeen yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen parempaa arvoa, joka auttaa yritystä säilyttämään vanhat ja uudet asiakassuhteet (Nykamp, 2000, 3-5).





Kuva 1: CRM prosessi (Nykamp, 2000,6, kuvaa muokattu)

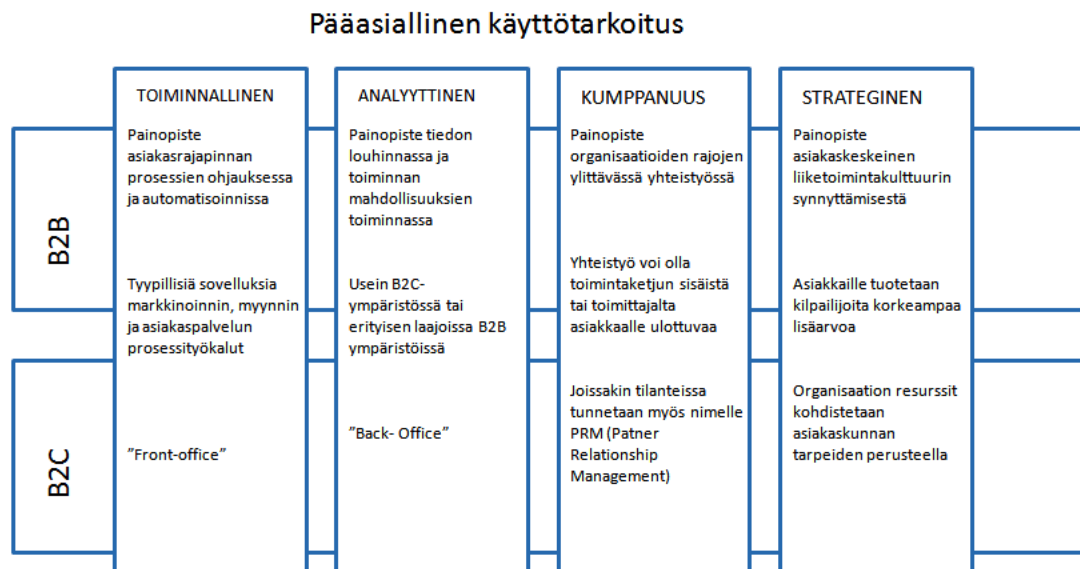
## 2.2 Asiakkuudenhallinnan lajittelu

Peruspilareita asiakkuudenhallinnalle ovat tietokanta, tietoverkot, tukitoimintojen automatisointi ja kommunikaatioteknologia (Fayerman, 2002, 57). CRM on monimutkainen järjestelmä, joka kerää yhteen kaikki saatavilla olevat tiedot asiakkaista. Saadakseen laajan ja yhtenäisen kuvan asiakkaista, tulee tietoa kerätä useista eri lähteistä muun muassa kontaktipisteistä, joita ovat esimerkiksi sähköposti ja puhelin. Saavuttaakseen parhaan hyödyn CRM-strategiasta on tärkeää, että oikeanlainen teknologia automatisoi ja parantaa prosesseja, jotka liittyvät olennaisesti asiakassuhteisiin (Chen & Popovich, 2003, 672-668).

Oikeanlaisen teknologian valitseminen on yksi näkökulma informaation tehokasta hallintaa. Ohjelmistot tarjoavat suuren avun toiminnassa ja asiakassuhteiden tunnistamisessa, hallinnassa ja priorisoinnissa. On mietittävä onko teknologiset muutokset tarpeellista yritykselle. Yritysten pitää olla tietoisia mihin teknologiaan ovat investoimassa, ettei investoinneissa ylitetä organisaation kapasiteetin ja asiakkaiden tarpeita (Payne, 2006, 271-272). Finnegran & Currien (2010) mukaan haastavaa on löytää kultainen keskitie eri vaihtoehtojen välillä. Yleensä organisaatiot ostavat sovelluksia, eivätkä kiinnitä tarpeeksi huomiota datan tarkkuuteen ja siihen, kuinka ajankohtaista järjestelmän tieto on.

Asiakkaiden kanssa käydyt toiminnot tulee kaikki kirjata yhteen tietokantaan. (Hirsjärvi, 2010, 332). Kuitenkin tulee huomioda, etteivät kaikki CRM-järjestelmät ole ominaisuuksiltaan ja käytettävyydeltään samanlaisia. Luokittelujen ensimmäinen perusjako tehdään pääasiallisen asiakaskunnan perusteella. B2B (Business to Business) ja B2C (Business to Consumer) asiakkaille suunnatussa liiketoiminnassa ovat erot lähinnä lainsäädännöllisiä. Tekniselle ratkaisulle asiakaskunnan lajilla ei ole kuitenkaan mitään merkitystä. Toiseen lajittelutapaan liittyvät järjestelmien pääasialliseen käyttötarkoitukseen (Oksanen, 2010, 23-24).

CRM-käyttötarkoitukset voidaan jakaa neljään kategoriaan: strateginen, toiminnallinen, analyttinen ja kumppanuuteen perustuva (kuva 2). Toiminnallisessa käyttötarkoituksessa painopiste on asiakaspinnan prosessien ohjauksessa ja automatisoinnissa. Tällöin tyypillisiä sovelluksia ovat markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun prosessityökalut. Toiminnallisen käyttötarkoituksen lisäarvoa saadaan, kun yrityksen painopiste on asiakasrajapinnan prosessien kehittämisessä sekä sen ohjaamisessa. Saavuttaakseen analyttisen painopisteen, tulee yrityksen keskittää liiketoimintansa mahdollisuuksien tunnistamiseen ja tiedon louhimiseen. Analyttisessä käyttötarkoituksessa painopiste on tiedon etsimisessä ja toiminnan mahdollisuuksissa. Kumppanuuteen liittyvässä käyttötarkoituksessa painopiste on organisaatioiden rajojen ylittävässä yhteistyössä. Yhteistyö voi olla toimintaketjun sisäistä tai toimittajalta asiakkaalle ulottuvaa. Joissakin tilanteissa se tunnetaan myös termillä PRM (Partner Relationship Management). Käyttötarkoituksen ollessa strateginen painopiste on asiakaskeskeisessä liiketoimintakulttuurin synnyttämisessä. Asiakkaille tuotetaan kilpailijoita korkeampaa lisäarvoa. Organisaation resurssit kohdistetaan asiakaskunnan tarpeiden perusteella. Tällöin yrityksen resurssit ovat kohdistettu asiakkaiden tarpeisiin ja CRM-järjestelmän käyttö tuottaa asiakkaille kilpailijoita korkeampaa lisäarvoa.. Tästä hyvä esimerkki on suuret verkkokaupat, joissa CRM-järjestelmän avulla hallitaan koko ketjua toimittajista yhteistyökumppaneiden kautta loppuasiakkaisiin (Oksanen, 2010, 24).



Kuva 2: CRM-järjestelmän lajittelua asiakaskunnan ja pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella (Oksanen, 2010, 24).

### 2.3 Asiakkuudenhallinta projektiin valmistautuminen

Lähes aina CRM- projektin taustalla on yrityksen tarve strategiamuutokseen tai muut kehityskohteet, siksi siihen on suhtauduttava muutosprojektin toimintatapojen mukaisesti. Ottamalla käyttöön uuden järjestelmän ja uudet toimintatavat, yritys tavoittelee uusia asiakkaita, markkinoita ja muutosta toimintaa. Onnistunut käyttöönotto edellyttää siihen liittyvän muutoksen jalkauttamista koko organisaatioon. CRM ei ole pelkästään myynnin ja markkinoinnin työkalu, myös johto, asiakaspalvelu ja taloushallinto käyttävät CRM-järjestelmää. Ajattelutapa kattaa koko organisaation ja vaatii yhtenäisiä ja yhdenmukaisia toimintatapoja, jotka on laadittu yhdessä (Oksanen, 2010).

CRM-järjestelmän levittämistä on tutkittu IBM:ssä 1990-luvun loppupuolella ja se on todettu levinneen vain harvoin osiin yhtiössä. Yksi huomio oli, että työntekijät olivat omaksuneet CRM-järjestelmän tarinan ja termit, mutta toimivat siitä huolimatta vanhoilla totutuilla tavoilla. IBM:llä tehdyssä lanseerauksessa ei kyetty "koukuttamaan" työntekijöitä, niin että uudet järjestelmät ja toimintatavat olisi otettu käyttöön (Ciborra, 2000, 116).

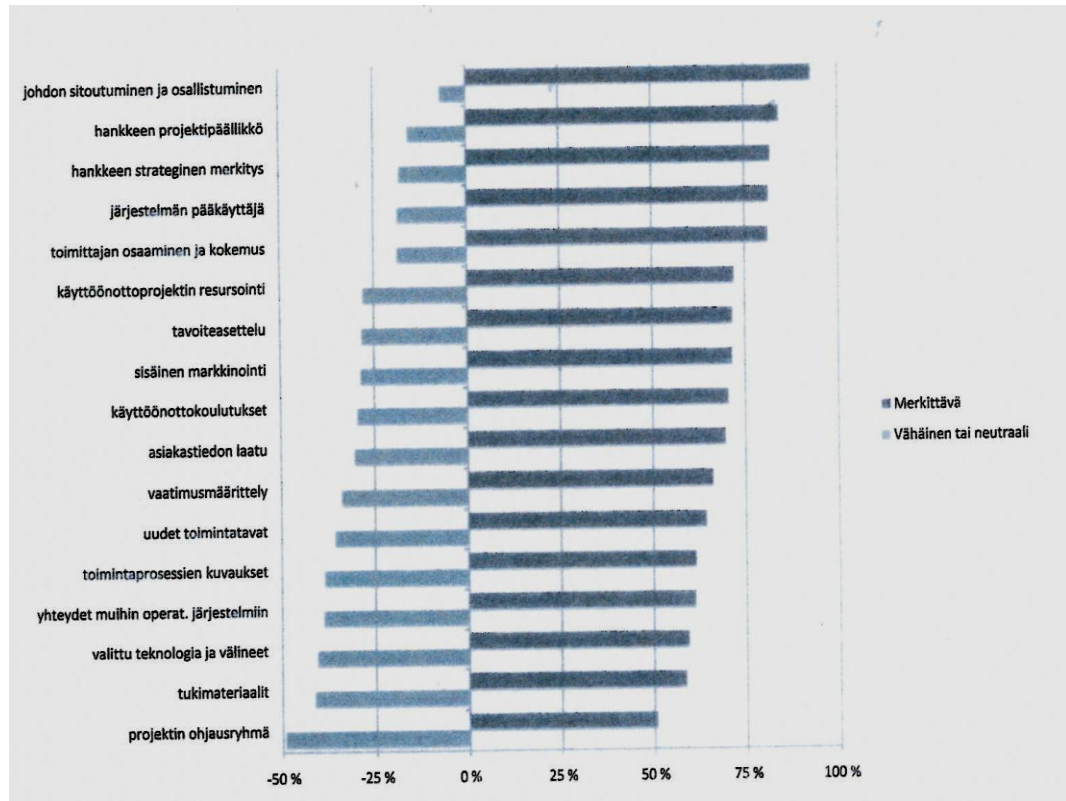
CRM-järjestelmien toimittajat pitävät usein järjestelmiään ratkaisuna kaikkiin ongelmiin, kuitenkin on hyvä muistaa, että jopa 70 % CRM implementoinneista epäonnistuu (Computing, 2001). Pelkkä CRM-järjestelmä ei yksinään tuo etuja tai menestystä markkinoilla vaan sen oikeanlainen ja tehokas hyödyntäminen.

Onnistuneessa CRM-järjestelmän käyttöönotossa kriittisiä tekijöitä ovat liiketoimintaprosessit ja käytettävät teknologiat. Puhuttaessa asiakassuhteista, jokainen yksittäinen työntekijä on oma rakennuspala, joka on itsessään suuri haaste (Chen & Popovich, 2006, 672-668).

Oksasen (2010, 51) mukaan hankkeen strateginen merkitys arvioitiin kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi 82 % osuudella. CRM-järjestelmän ollessa osana laajempaa strategista kokonaisuutta, kertyy sen ympärille käyttöönottoa tukevaa tekemistä - muita keinoja ja toimenpiteitä, joilla samaa lopputulosta tavoitellaan (Oksanen, 2010, 51).

Bullin (2003, 592-602) mukaan yritykset usein aliarvioivat koko CRM-strategian monimutkaisuuden, jolloin ei saada riittävää käsitystä teknologiasta ja liiketoiminnan tavoitteista. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että tästä syystä yritykset investoivat turhaan teknologiaan, mikä ei palvele sen tarkoitusta. Boulding, Staelin, Ehret & Johnston (2005) tehdyn tutkimuksen mukaan koko CRM-strategian ydin on siinä, että luodaan sekä asiakasta, että yritystä hyödyntävä suhde heidän välilleen.

Strategiaa tehdessä, on olennaista huomioida organisaation nykytila ja suhtautuminen teknologiaan ja asiakkaisiin. Haasteellista käyttöönotossa on, että kyetään määrittämään mitkä kaikki osat CRM-järjestelmän monimuotoisuudesta voidaan ulkoistaa ulkopuolisille toimittajille ja mitkä toteutetaan itsenäisesti organisaation sisällä. Organisaatiot eivät sijoita CRM-järjestelmiä koko organisaation sydämeen, eivätkä näe sitä kokonaisvaltaisena liiketoimintaprosessina eivätkä teknologiaa muovaavana strategiana (Bull, 2003, 592-602). Kuvassa 3 on Oksasen (2010, 48) THO Consulting Oy:lle tekemä tutkimustulos suomalaisten yritysjohtajien CRM näkemyksistä.



Kuva 3: CRM- käyttöönottojen menestystekijät.

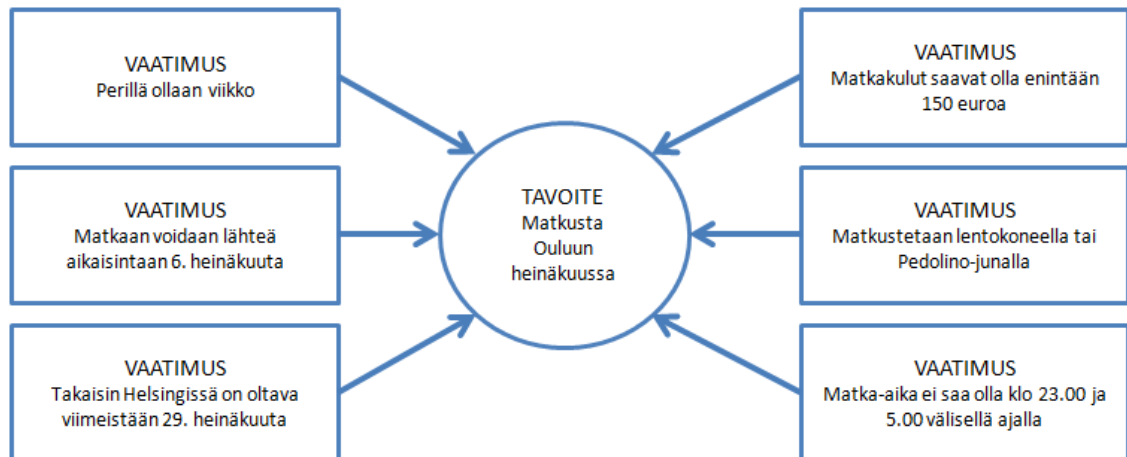
### 2.3.1 Johdon ja ylemmän tahon näkökulma

Onnistunut CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti vaatii yrityksen johdolta vahvaa muutoksenhallitsemistaitoa sekä sitoutumista jatkuvaan järjestelmän kehitykseen. Projektin alussa yrityksen johdon tulee määritellä työntekijöille visio, joka määrittää CRM-strategian sekä kaikki kehitysehdotusten mukana tulevat projektit. CRM-projektin visio tulee olla yhtenäinen ja tarpeeksi laaja, että se saadaan jalkautettua koko organisaation tueksi. Yritysjohdon tulee projektin aikana selvittää tarkoin työntekijöille, miksi CRM otetaan käyttöön ja mitä jokaiselta työntekijältä odotetaan, kun järjestelmä on käyttöönotettu. Sisäistä kommunikointia tarvitaan jatkuvasti, koska organisaation sisäinen kulttuuri usein muuttuu prosessin aikana (Nykamp, 2000, 56).

Esimiehen merkitys muutoshankkeen onnistumiselle on hyvin olennainen. Esimiesten tulee johtaa muutoksia aktiivisesti, eikä yrittää sopeutua siihen. Muutoksen johtaminen esimiehen roolissa ei ole helppoa, koska ihmiset väsyvät helposti jatkuviin muutoshankkeisiin. Esimiehen aito ja myönteinen asenne muutosta kohtaa on erittäin tärkeä muutosprosessin onnistumisen kannalta, koska esimiehen kautta myös alaiset voivat nähdä muutokset positiivisena ilmiönä. Esimiesten on seisottava muutosten takana myös vastoinkäymisissä, joten esimiehen on teh-

tävä muutokseen liittyen paljon etukäteistyötä. Hänen on ymmärrettävä muutosta ja hallittava kaikki siihen liittyvät faktat (Salminen, 2006, 151).

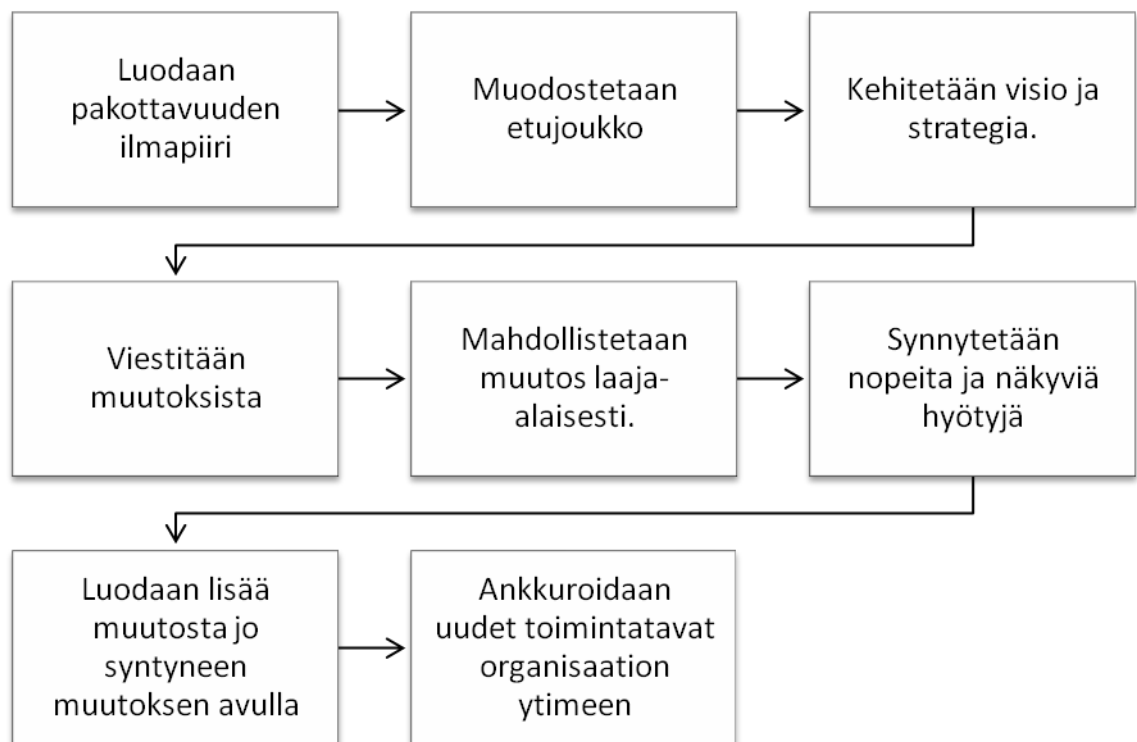
CRM-hankkeita suunniteltaessa käsitteet tavoite ja vaatimus sekoitetaan usein. Tavoite määrittää halutun lopputuloksen, ja siihen liittyy selkeä mittari. Tavoite joko toteutuu tai sitten ei. Vaatimus puolestaan on reunaehto tavoitteen toteutumiselle, eli se kertoo miten tavoitteeseen on päädyttävä (Kuva 4) (Oksanen, 2010 148-149).



Kuva 4: Tavoitteiden ja vaatimusten välinen suhde

Uuteen työympäristöön liittyy usein epävarmuuden ja sitoutumisen pelko järjestelmään. Sen voittamiseksi, tule työntekijöille antaa aitoa vuorovaikutusta ja vaikutusmahdollisuuksia. CRM-projektiryhmän ei kuitenkaan tarvitse venyä loputtomiin tulevien vaatimuksien ja muutoshallintamahdollisuuksien kanssa. Alun vaikuttamismahdollisuuden jälkeen on siirryttävä toteutusvaiheeseen, jossa kaikkien on toimittava sovittujen käytäntöjen mukaisesti, halusi sitä yksilönä tai ei (Oksanen, 2010 62).

Kotterin (1996, 3-9) mukaan johto toimii muutoksen edistäjänä, muutoksen kahdeksanvaiheisen prosessin portaat ovat:



Kuva 5: Muutokset kahdeksanvaiheisen prosessin portaat (Kotter, 1996, 3-9)

Lähtökohtana on, että prosessin jokaisessa vaiheessa kätilöidään muutosta askel kerrallaan eteenpäin ja korjataan kunkin ongelman taustalla esiintyviä ongelmia (Kotter, 1996, 3-9). Hän toteaa lisäksi, että näin saadaan osittain karsittua ihmisiin liittyviä haasteita.

Tutkimuksen lähdemateriaalina olleista CRM-järjestelmistä kirjoitetuista asiantuntijaraporteista, jokainen painotti johdon sitoutumisen tärkeyttä CRM-järjestelmän-järjestelmän käyttöönotossa. Muun muassa Rojola, 2003, 153, Payne, 2006, 350, Goldenberg, 2008, Gentle 2002, 71 korostavat CRM-järjestelmän omistajan sekä muun johdon merkitystä toimintatapamuutoksen sekä työvälineiden käyttöönoton onnistumisessa. Koko organisaatiota koskevassa hankkeessa on ylimmän johdon ymmärrettävä osallistumisen ja sitoutumisen merkityksen korostamista. Mikäli yritysjohton tukea ei projekteille saada, eivät projektit luonnollisestikaan onnistu (Oksanen, 2010, 49).

Oksasen (2010) mukaan sitoutuminen tai pelkkä viestintä ei yksinään vielä riitä. Harvat osaavat toteuttaa ylemmän johdon käskyn ” Tämä on meille tärkeä projekti ja me olemme sitoutuneet tähän”. Projektin edetessä jokaiselle yksilönä on selvennettävä, mitä parannuksia hänen työskentelynsä tämä tuo. Sitoutuminen ei synny johdon määräyksestä, vaan se edellyttää henkilökohtaiselle tasolle ulottuvaa ymmärrystä oman työympäristön muutoksesta. On myös erityisen tärkeä huomata, että muutoksia ei voida lähteä tekemään yksilöiden tai yhden

organisaation pohjalta. Mikäli näin lähdetään tekemään, on suurena riskinä, että mikään muu muutos ei tule enää onnistumaan organisaatiossa (Oksanen, 2010, 50).

### 2.3.2 Käyttäjän näkökulma

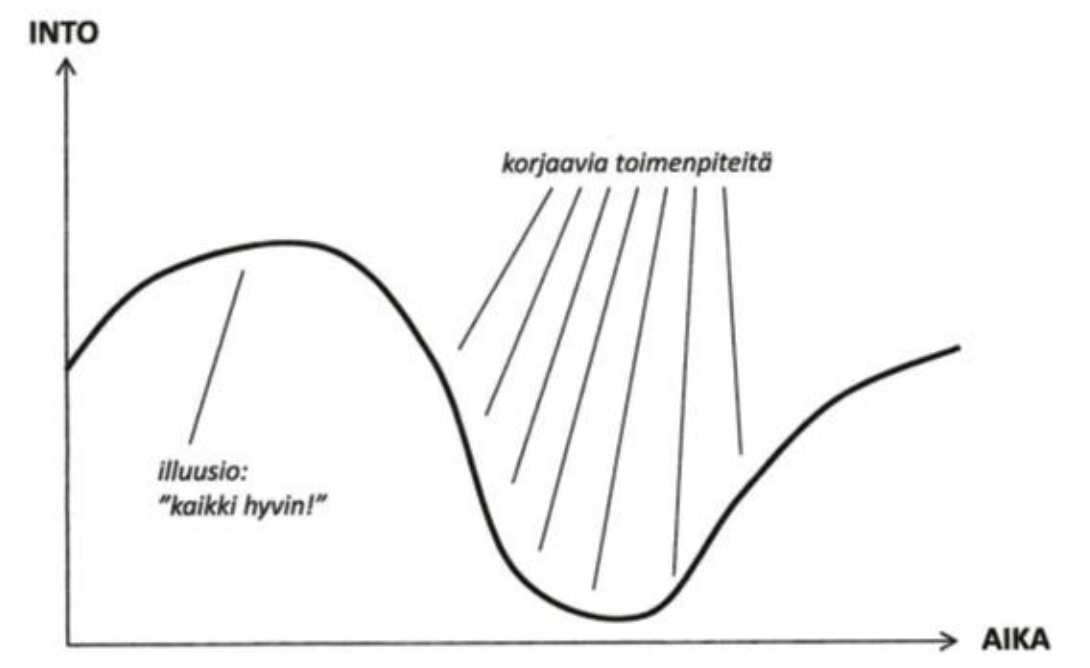
Monet CRM- toimittajat pitävät järjestelmiään helppokäyttöisinä ja intuitiivisina, todellisuudessa niiden käyttäminen saattaa tuntua pakotetulta ja vaikealta. Kiireen keskellä CRM-järjestelmätietojen päivittäminen CRM-järjestelmään voi tuntua vähäpätöiseltä, koska sen tuloksia ei pysty heti havaitsemaan. Käyttöönoton alkuvaiheessa on suuri riski, että jotkut henkilöstöstä laiminlyövät CRM-järjestelmää (Oksanen, 2010, 68-69).

Tästä syystä tietojärjestelmän valintaan vaikuttavat tekijät eivät rajoitu ainoastaan teknisiin yksityiskohtiin tai toimintoihin, vaan käyttäjien näkökulma tulisi ottaa myös huomioon. Järjestelmän loppukäyttäjien tarpeita ja käyttötarkoituksia ei tule unohtaa. Minimoimalla ohjelmiston käyttöönoton muutosvastarinnan saadaan maksimoitua tuotto. Muutosvastarintaa pystytään vähentämään ottamalla käyttäjien näkökulma huomioon. Helppokäyttöistä ohjelmaa pystytään hyödyntämään tehokkaammin, kuin käytettävyydeltään huonoa ohjelmistoa. (Jokinen, 2005.)

Uuden tietojärjestelmän käyttö koetaan hankalaksi, vaikka sitä olisi kehitetty jo vuosikymmeniä. Useat asiakkuudenhallinta- ja toiminnanohjausjärjestelmät ovat suunniteltu niin, että niitä voi käyttää myös maailman suurimmat yritykset, joiden tuotanto- ja myyntiprosessit ovat erittäin monimutkaisia. Vaikeakäyttöisestä järjestelmästä saattaa jäädä käyttäjältä hyödyntämättä suurin osa sen tarjoamista hyödyistä. Järjestelmän käytettävyyttä lisää järjestelmän räätälöiminen yrityksen omien tarpeiden mukaiseksi, mikä tekee käyttöönotosta helpompaa. Uuden tietojärjestelmän kustannuksista noin 80 % muodostuu sen räätälöinnistä, testauksesta ja koulutuksesta (Tiirikainen, 2010, 80-81).

Oksasen (2010) tutkimuksen mukaan, erityisen kriittisenä järjestelmän kannalta pidetään päivittämisen jälkeistä vuotta. Uuden ohjelmistopäivityksen yhteydessä tulee käyttäjiä tukea järjestelmän käytössä. Ongelmaksi liian varhaisesta lopettamisesta käytönseurannan ja tuen osalta käyttöönottoprojektin päättyessä ja vielä vähän aikaa sen jälkeenkin koetaan henkisten mittareiden näyttämä positiivinen tulos. Monet käyttäjät suhtautuvat alkuvaiheessa yli optimistisesti järjestelmään tuomiin konkreettisiin etuihin, eikä tämän alkuinnostuksen jälkeen jaksa enää toimia sen parissa yhtä aktiivisesti. Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat, että erityisesti kiireessä käyttäjille tulee ajatus siitä, että asioiden toteuttamiseen kaivataan nopeita ja tehokkaita tapoja. Mikäli uuden järjestelmän toimintatapoja ei siihen mennessä ole opittu hyvin, alkavat ne helposti ärsyttää käyttäjiä ja he siirtyvät vanhoihin opittuihin malleihin (Oksanen, 2010, 286-287).





Kuva 6: Käyttäjien sitoutumisesta ja innon vaihtelu käyttöönottoprojektin päätöksen jälkeen (Oksanen, 2010, 287).

Yrityksessä oleva oppiva ilmapiiri motivoi henkilöstä muutoksessa. Tämänkaltaisen oppimisympäristön takana on yrityksen johto, jonka tulee kannustaa oppimiseen sekä hyvään työilmapiiriin. Yksilölle tärkeää on, että työ koetaan mielekkäänä, tällöin työntekijä saa työstään tarpeeksi motivaatiota (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2001 208). Lecklin (1999, 248) mukaan oppiva organisaatio edellyttää ilmapiiriä, jossa kehittyminen ja oppiminen ovat normaaleja olotiloja. Oppimisnäkökulma tulisi ottaa huomioon organisaation strategisessa suunnitelmassa. Henkilöstön tulee olla vaikutusmahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen ja sen tulee saada osallistua päätöksentekoon. Oppivan organisaation ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Organisaatioyksiköiden ja yksilöiden väliset jännitteet tulee minimoida ja työntekijöiden että johdon välistä etäisyyttä pyritään vähentämään. Oppivaan organisaatioon liittyy myönteinen kehitysilma- ja juostava palkkiojärjestelmä (Lecklin, 1999, 248).

#### 2.4 Asiakkuudenhallintajärjestelmän onnistunut käyttöönotto

Onnistunutta käyttöönottoa on vaikea määritellä, sillä onnistunut käyttöönotto tarkoittaa eri asioita eri yrityksille. Yleisesti voidaan kuitenkin katsoa, että käyttöönotto on onnistunut, jos kaksi vuotta käyttöönoton jälkeen jokainen seuraavista kriteereistä toteutuu (Oksanen, 2010, 29).



Kuva 7: CRM-käyttöönoton kriteerit onnistuneelle käyttöönotolle (Oksanen, 2010, 29).

Onnistunutta CRM-projektia on vaikea toteuttaa yrityksen keskittyessä lähinnä projektin teknisen puolen kehittämiseen. Toteutuksessa jää helposti huomioimatta muutokset, joita tarvitaan henkilöstöön ja liiketoimintaprosesseihin. Mikäli yritys ei muuta toimintatapojaan asiakaslähtöiseksi liiketoiminnaksi, ovat mahdollisuudet menestykseen rajalliset. CRM-järjestelmän täytyy pystyä toimimaan jatkuvasti muuttuvan teknologian ja markkinoiden rinnalla (Catalyst, 2001, 4).

Harvassa organisaatiossa ollaan kiinnostuneita keskustelemaan CRM-järjestelmän syvimmästä olemuksesta tai sen merkityksestä liiketoimintaan. Kaikki haluavat edetä suoraan asiaan - mikä se kulloinkin sattuu olemaan (Oksanen, 2010). Hyvien asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen on pitkällä aikavälillä markkinoilla pärjäämisen avain. CRM pyrkii pienentämään kuluja, parantamaan laatua, palvelua ja nopeutta. Yrityksen menestys riippuu paljon tehokkaasta asiakassuhteiden hallinnasta, asiakkaan ollessa liiketoiminnan ytimessä (Nguyen, Sherif & Newby, 2007, 102-115).

Oksasen (2010) mukaan CRM-järjestelmän merkitys nousee ja laskee yritysjohtoon agendalla muiden liiketoiminnan osa-alueiden tapaan, kuitenkin tietotekniikan suomat uudet mahdollisuudet voimistavat tätä heiluntaa.

Kehittyneen teknologian yrityksillä on mahdollisuus tunnistaa markkinoilta parhaimmat asiakkaat, kerätä tietoa nykyisistä ja mahdollisista tulevista asiakkaista, sekä analysoida asiakkaiden käyttäytymistä ja palkita niitä jotka mahdollisesti ostavat uudelleen (Chen & Popovich, 2003, 672-668). Keräämällä CRM-järjestelmän avulla tietoa ja analysoimalla sitä, saadaan riit-

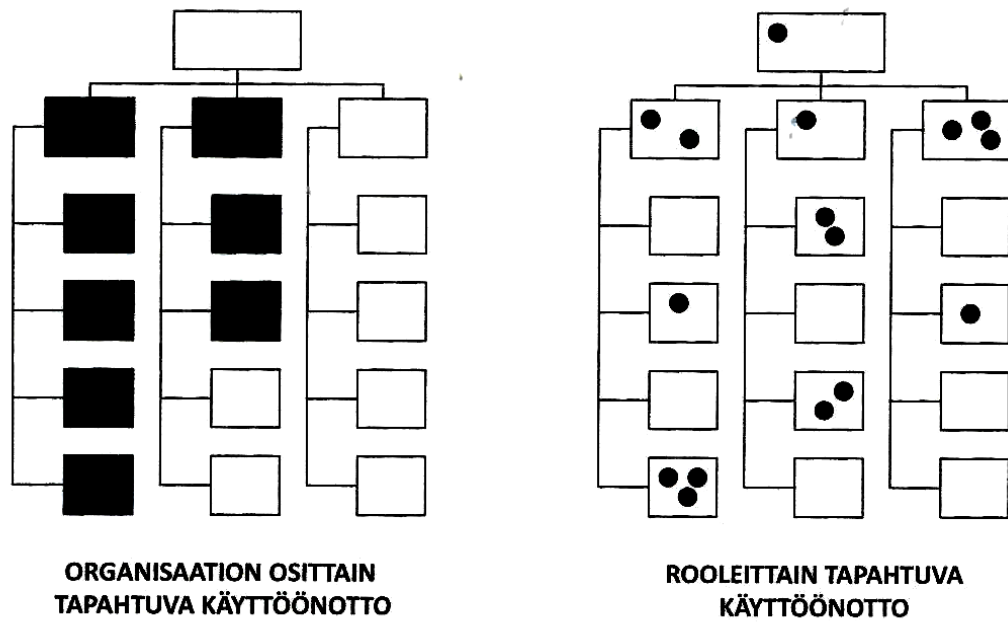
tävä kuva olemassa olevista asiakkaista. Näin saadaan paremmin vastattua asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin, helpotettua kommunikointia sekä parannettua asiakasuskollisuutta (Chen & Popovich, 2003, 672-668). Joissakin tapauksissa CRM-järjestelmästä on monenlaisia hyötyjä, niin asiakkaille kuin organisaatiollekin (Gulati & Carino, 2000, 107-114).

Asiakkailta voidaan myös kerätä tietoja yhteydenottojen aikana, mutta muuten yritykset ovat riippuvaisia siitä mitä tietoja asiakkaat luovuttavat itsestään. Asiakkaan luottamuksen saavuttaminen ja pitäminen on haasteellista. Tietoja tulee kerätä niin, että asiakas ei koe tulevaisuuden ahdistelluksi. Mikäli näin kävisi, kokoa CRM strategia kääntyisi itse itseään vastaan. Nykyään internetissä leviävien haittaohjelmien takia yrityksistä kerätään tietoa huomaamattomasti, mistä johtuen asiakkaista saattaa tulla epäileviä. Toisaalta, tilanteessa jos asiakas tietää mihin tietoja käytetään, saattaa hän muokata kieltäytymistään tavoitteiden mukaiseksi (Boulding ym., 2005).

#### 2.4.1 Asiakkuudenhallintajärjestelmän käyttöönottomalli ja malli asiakastiedoista

Organisaation käyttöönottomalli tarkoittaa tapaa, jolla jokin uusi järjestelmä otetaan käyttöön organisaatiossa. Tavanomaisimmat mallit ovat: organisaation osittain tapahtuva käyttöönotto, sekä rooleittain tapahtuva käyttöönotto. Kuvassa 8 on havainnollistettu nämä kaksi yleisintä käyttöönottomallia.

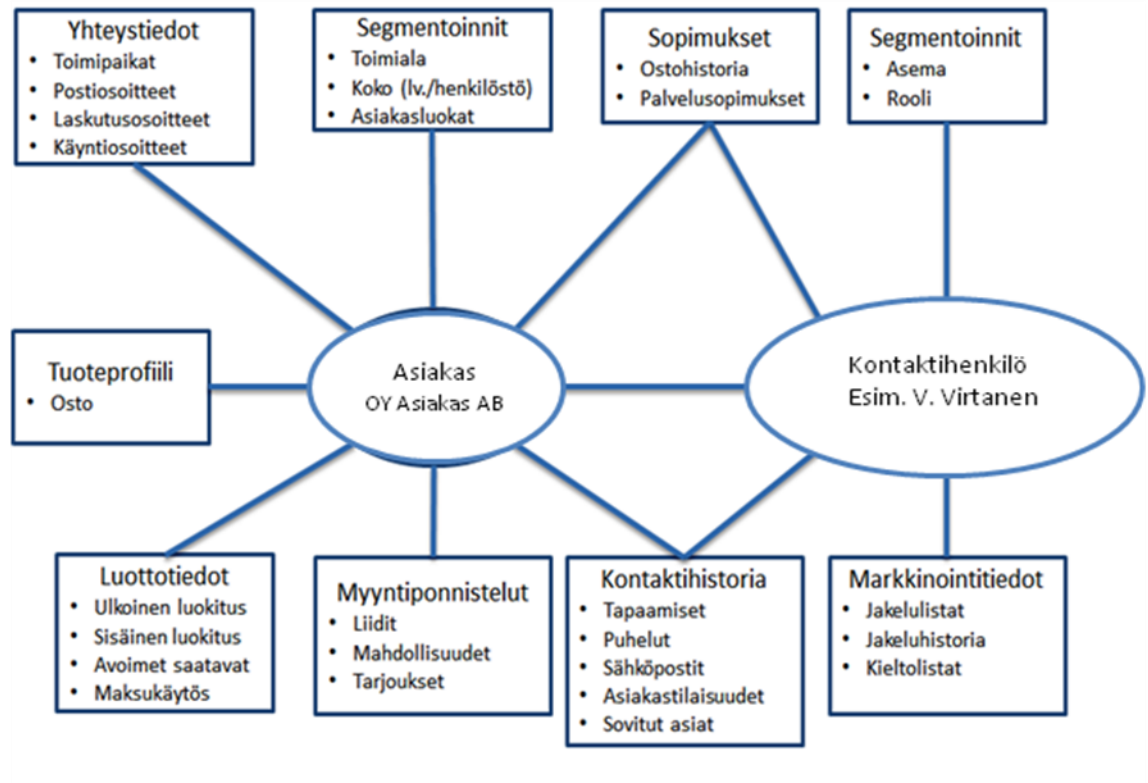
Organisaation osittain tapahtuva käyttöönotto etenee yksikkö tai osa kerrallaan. Kulloinkin vuorossa olevan yksikön kaikki käyttäjät koulutetaan uuteen järjestelmään ja sen toimintatapoihin samanaikaisesti. Käyttöönoton valmistuttua edetään seuraavaan yksikköön. Rooleittain tapahtuvassa käyttöönotossa edetään samalla periaatteella, mutta kohderyhmänä ovat yksiköiden sijaan roolit. Tällöin käyttöönotto tapahtuu ensin vaikkapa myyntipäälliköiden ja myynnin assistenttien kanssa, sen jälkeen asiakaspalveluvastaavien kanssa ja lopuksi markkinoinnin asiantuntijoiden kanssa (Oksanen, 2010, 255).



Kuva 8: Tavallisimmat CRM-projektin käyttöönottomallit (Oksanen, 2010)

Onnistuneen CRM-projektin käyttöönotto edellyttää organisaatiolta tarkkaa kohderyhmän tunnistamista, sekä määrittelyä ja hyödynnettävien kanavien selvittämistä (Nguyen ym., 2007, 102-115).

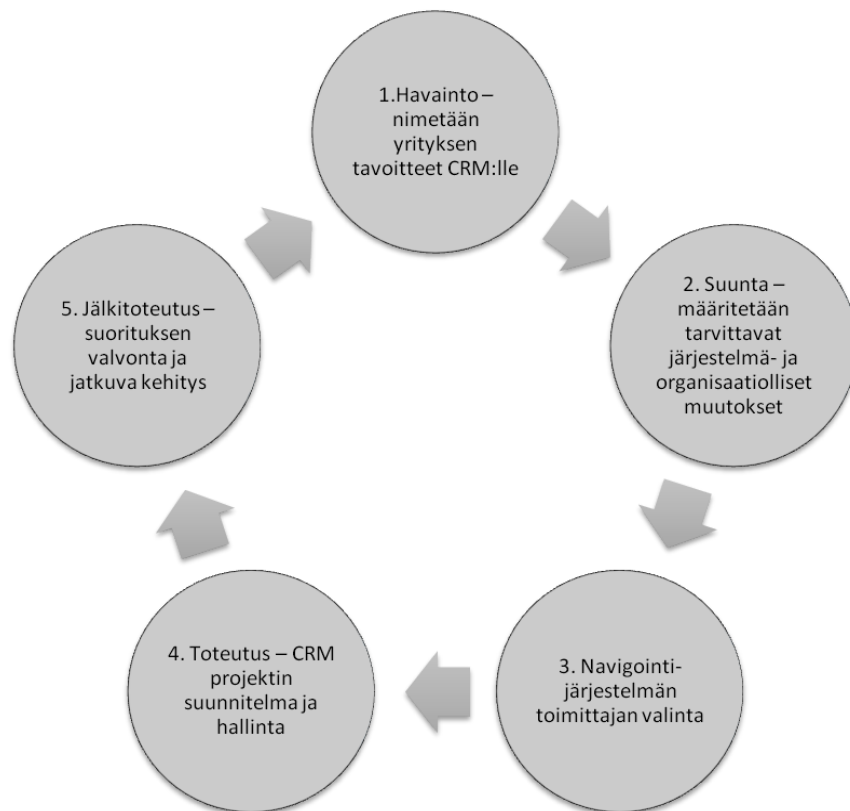
CRM-projektin ideaalitalanteessa kaikki asiakkaisiin liittyvät tiedot löytyvät yrityksen CRM-järjestelmästä. Järjestelmän tulee olla hyvin organisoitu ja sisältää laadukasta tietoa. Oksanen mukaan tällaista ei ole vielä koskaan tapahtunut (Oksanen, 2010, 129). Oheisessa kuvassa havainnollistettu esimerkki hyvästä mallista, miten asiakastietoja tulee jaotella ja ylläpitää.



Kuva 9: Yksinkertaistettu esimerkki B2B-asiakastiedoista (Oksanen, 2010, 149).

#### 2.4.2 Projektin vaiheet

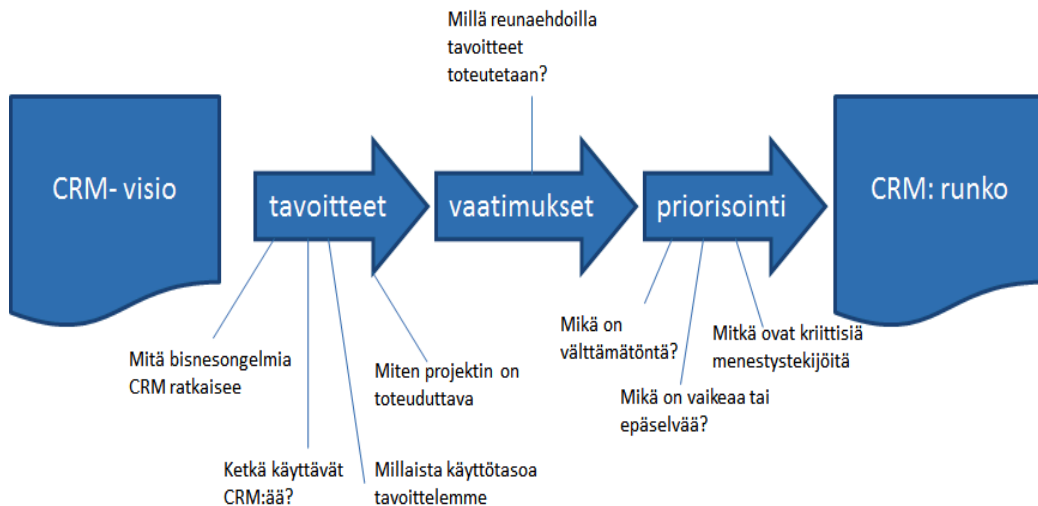
Catalyst (2001) määrittelee, että CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen. Näiden viiden vaiheen avulla yritys käsittelee jokaista tärkeää suunnittelun ja toteutuksen aspektia (Catalyst, 2001, 11-12).



Kuva 10: CRM-käyttöönoton vaiheet (Catalyst, 2001, 11-12).

Chalmetan näkemys on, että CRM-projektin onnistumisen takaamiseksi tulisi luoda toiminta-ohjeet, kuten projekteissa yleensä. Havaintovaiheessa tulee järjestää viralliset tapaamiset CRM-järjestelmästä, joiden avulla selvennetään asioita projektijohdolle, luodaan CRM-projekti- ja kehityssuunnitelma sekä hyväksytään ne yhteisesti. Niin sanotussa toisessa vaiheessa, eli suuntavaiheessa, luodaan organisaation viitekehys, johon liittyvät missio, visio ja strateginen analysointi, missä samalla luodaan järjestelmälle toimintaperiaatteet. Niin sanotussa kolmannessa vaiheessa analysoidaan ja tunnistetaan asiakkuudet (Chalmeta, 2006, 1015-1024).

Oksanen (2010, 77) kuvaa oheisessa kaaviossa, miten tavoitteiden ja vaatimusten määrittely etenee. Oletuksena on, että organisaation CRM-visio on määritetty ja päästään aloittamaan tavoiteasetelma. Tavoitteita käsitellään neljän eri näkökulman kautta ja sen jälkeen niistä laaditaan tarvittavat yltäson vaatimukset. Tämän jälkeen listat priorisoidaan ja niistä valitaan hankkeen kriittiset menestystekijät.



Kuva 11: Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen, 2010, 77).

Catalystin mukaan CRM-järjestelmän käyttöönoton päätös pohjautuu yrityksessä aina tarpeeseen. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään yrityksen todelliset tarpeet, jotka täytetään CRM-järjestelmän käyttöönotolla. Yleensä järjestelmä valitaan, koska uuden järjestelmän on tarkoitus tuottaa lisäarvoa. Yrityksen itsessään on tunnistettava, mitä lisäarvoja CRM-järjestelmä heille tuo. Ennen CRM-projektin aloittamista tulee miettiä, mitä projekti pitää sisällään ja kuinka sitä yrityksessä tullaan ohjamaan. Alkuvaiheessa tehdään selvitys, kuinka uusi järjestelmä integroidaan muihin järjestelmiin ja vaatiiko se työntekijöiltä uusia rooleja. Todellisuudessa huomataan, että useimmat yritykset väittävät tietävänsä kaiken, mutta todellisuudessa yritykset eivät ole pohtineet oikeita kysymyksiä. Havainnointi vaiheen ei tarvitse olla pitkäkestoinen, mutta löytämällä oikeat ja asiantuntevat henkilöt projektiryhmään voidaan projekti viedä päättäväisesti loppuun (Catalyst, 2001, 17-20).

Mäntynevan mukaan lähtötilanteessa selvitetään projektin nykytila ja tunnistetaan mahdolliset kehittämistarpeet. Alkuvaiheessa on mahdollista ottaa kantaa siihen, ovatko yrityksen nykyiset käytännöt tavoitteenasettelun puitteissa optimaaliset vai tulisiko jotain osa-aluetta kehittää. Samalla arvioidaan miten nykyinen järjestelmä tukee asiakkuudenhallintaa ja markkinoinnin toteuttamista (Mäntyneva, 2001, 112).

CRM-järjestelmän tavoitteiden tunnistamisen jälkeen, määritellään tarkka teknillinen ratkaisu, joka täyttää yrityksen CRM-järjestelmältä halutut vaatimukset. Yritykseen tehdään nykytilakartoitus ja kuvaus mitä järjestelmältä odotetaan CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Erityisen tärkeään rooliin nousee myös projektiryhmän roolien määrittely sekä näiden tehtävien ja vastualueiden määrittely. Yrityksen tulee varautua muutoksiin, koska CRM-projekti tulee muuttamaan olemassa olevia työprosesseja (Catalyst, 2001, 21-23).

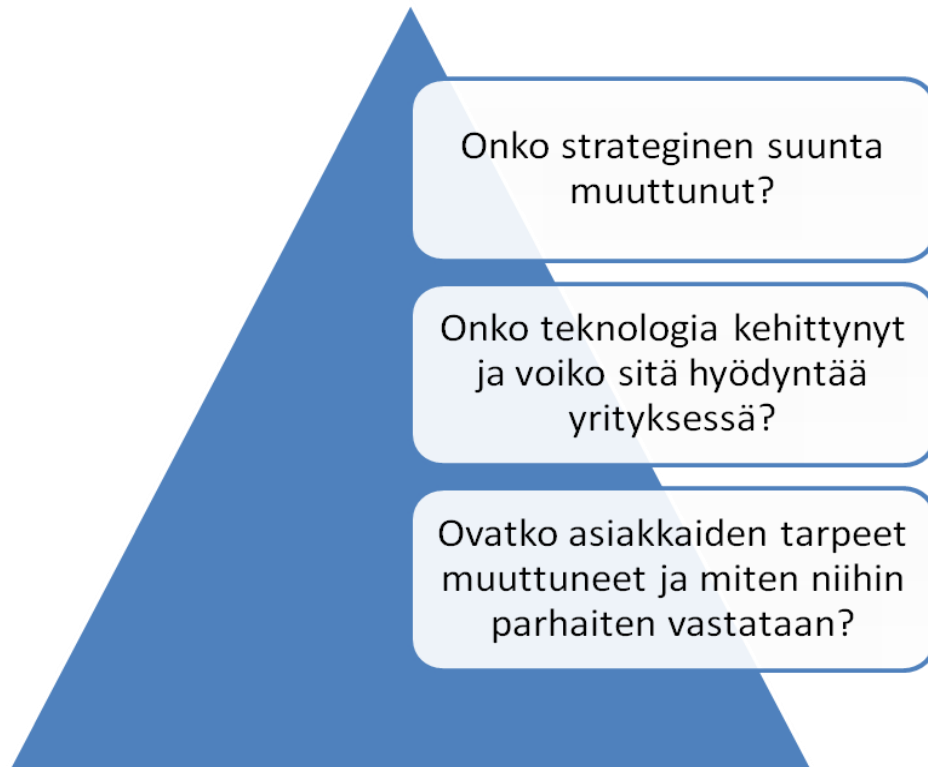
Järjestelmän teknisten vaatimusten ja määrittelyjen jälkeen valitaan sopiva toimittaja. CRM järjestelmätoimittajia on tarjolla useita, ja siksi on tärkeää osata viestiä palvelutarjoajille, mitä yritys tarvitsee järjestelmältä. Näin yritys saa itselleen oikeanlaisen tuotteen ja toimittajan, jonka kanssa voidaan laatia sopimus järjestelmän toimittamisesta. Sopimusta laadittaessa on hyvä miettiä haluaako yritys sisällyttää sopimukseen muun muassa toimittajien tarjoaman tuen käyttöönoton jälkeen, käyttöjäoikeudet ja turvallisuustarpeet sekä tarvittavan koulutuksen. Tärkeää on määritellä sekä yritykselle, mutta myös CRM-järjestelmän toimittajalle kuinka yhteistyön onnistumista mitataan (Catalyst, 2001, 25-28).

CRM-käyttöönottoprojektin toisessa vaiheessa järjestelmä otetaan yrityksen teknisellä tasolla käyttöön. Tärkeää on, että tietokannan hallintaa ja jatkuvaa kommunikaatiota ei laiminlyödä. Suuntavaiheessa määritellyt roolit otetaan käyttöön ja tarvittaessa näihin tehdään tarkennuksia tai muutoksia. Toteutusvaiheen loppupuolella järjestetään henkilökunnalle kattava koulutus ja tuodaan vielä kerran esille yrityksen strategia sekä järjestelmän tuovat edut ja hyödyt (Catalyst, 2001, 30-32).

Mäntyneva kuvaa, toisessa vaiheessa on tärkeää, että tavoitetilä saadaan määritettyä. Tavoitteita ei saa olla liikaa eivätkä ne saa olla ristiriidassa keskenään. Tavoitteiden tulisi olla mitattavia, helposti kommunikoitavissa ja selväpiirteisiä sekä niin, että ne voivat kohdistua taloudelliseen ja operatiiviseen suorituskyykyyn, toteutuksen aikatauluun ja toiminnallisuuteen. Toisessa vaiheessa on hyvin tärkeää muodostaa haluttu visio (Mäntyneva, 2001, 112).

Erityisen tärkeää on muistaa, että CRM-projekti ei lopu koskaan. CRM-järjestelmää tulee jatkuvasti kehittää ja järjestelmän tulee pysyä liiketoiminnan kehityksen etulinjassa. Järjestelmän kehitystä tehdään muun muassa tulevien yritys muutosten ja teknologia uudistusten yhteydessä. Käyttöönoton jälkeen kvartaaleittain yrityksen tulee miettiä ja vastata seuraaviin kysymyksiin: (Catalyst, 2001, 34-36).





Kuva 12: Käyttöönoton jälkeiset huomioitavat asiat (Catalyst, 2001, 34-36).

Tavoitteet tulee asettaa korkealle, mutta aloittaa pienin askelin. Viimeisen vaiheen tavoitteena on tarkistaa, onko kehittämisessä edetty tavoitteiden mukaisesti. Tämä tulee huomioida koko asiakkuudenhallinnan elinkaaren aikana, koska asiakkuudenhallinnan parantaminen on jatkuvaa kehittämistä ja oppimista sekä onnistumisen arviointia (Mäntyneva, 2001, 112).

CRM-käyttöönottoprojektin edetessä ei aina pystytä etenemään ”kultaista keskitietä” projektin alusta loppuun, vaan jossain tilanteissa on tärkeää palata edelliseen askelmaan, jotta ongelmia saadaan ratkaistua. Siksi on tärkeää, että ennen CRM-projektin aloitusta tehdään laaja ja intensiivinen organisaatioanalyysi (Catalyst, 2001, 12).

Yksi suurimmista syistä CRM-projektien epäonnistumiseen on, etteivät organisaatiot integroi riittävästi järjestelmäänsä muihin organisaation käyttämiin järjestelmiin eivätkä näin täydennä CRM-järjestelmän strategisia аспекteja. (Chalmers, 2006, 1015-1024).

Haasteeksi projektissa nousee organisaatiomuutokset - miten muuttaa toimintatapoja ja kultuuria mahdollisesti jopa täysin erilaiseksi. Perinteiset organisaatiot ovat olleet vertikaalisia. Tämä tarkoittaa sitä, että eri osastojen välillä on jaettu tehtäviä ja osastoja johdetaan keskitetysti. Perinteistä vertikaalista tapaa pidetään kuitenkin riittämättömänä ja se on liian alasti suhteessa muuttuvaan ympäristöön. (Payne & Frow, 2006, 135-168).

Organisaatiossa CRM-projektit voidaan vastapainoisesti nähdä myös horisontaalisina toisiinsa nähden (Payne & Frow 2006, 135-168). Erityisen hyvä on kouluttaa ihmisiä ristiin, jotta tietämys ja osaaminen eri prosesseista paranevat ja sen myötä asiakaskeksinen lähestymistapa juurtuu (Oksanen, 2010).

Toiminnan ja johtamisen kokonaisvaltainen muuttaminen asiakaskeksiseen suuntaan tuo mukanaan monia uusia tekijöitä ja paljon uutta tietoa, jolloin yrityksen sisällä muutokset voivat olla hyvinkin laajoja. Pelkästään se, että yritys hallitsee ja hyväksikäyttää asiakastietojaan, vaan asiakaskeksiseksi muuntuminen vaatii myös uuden johtamismallin, kulttuurin ja ajattelutavan luomista ja omaksumista. Tätä pidetään varsin mittavana ponnistuksen, kun halutaan siirtää uudet käytännöt ja ajattelutavat osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Hellman, 2008, 17.)

CRM-järjestelmän tyypillinen ongelma on työntekijä, tai organisaatio tasolla, on sen vähäinen käyttö. Tiirikainen (2010) toteaa, että alkuun myyjät voivat tällaisesta (uudesta myynnin tietojärjestelmästä) innostua ja tallentaa ahkerasti muistioitaan järjestelmään oletuksena, että näin itsekin pääsee tekemään lisää kauppaa. Harva hyvä myyjä kuitenkaan käyttää tietojärjestelmää muistaakseen, mitä kenenkin asiakkaan kanssa on viimeksi sovittu, koska aina voi soittaa asiakkaalle. Vielä harvempi myyjä lueskelee muiden kirjoittamia muistioita itselleen kuulumattomista asioista (Tiirikainen, 2010 85).

#### 2.4.3 Sisäinen markkinointi ja henkilöstön sitouttaminen

Sisäistä tiedottamista ei CRM-käyttöönottoprojektissa voi koskaan olla liikaa. Ennen projektin aloitusta pitää kohdeorganisaatiolle viestitää tulevasta CRM-projektista. Projektin aikana ja käyttöönoton jälkeistä viestintääkään ei saa unohtaa. Viestintä on erityisen tärkeää, jotta yksilöt osaavat motivoitua ajoissa tuleviin suuriin muutoksiin. Koko käyttöönoton aikaiseen tiedottamiseen paras henkilö on projektin projektipäällikkö. Hänellä on parhain kuva kokonaisuudesta ja ongelmatilanteissa, hän osaa myös vastata parhaiten esitettyihin kysymyksiin. Ennen järjestelmän käyttöönottoa henkilökunnalle tulee tiedottaa, miten CRM-järjestelmä vaikuttaa työntekijöihin ja mikä on tärkein syy järjestelmän käyttöönotolle (Oksanen, 2010).

Käyttöönoton aikana viestintä lähinnä koskee järjestelmän teknisien ratkaisujen opastamista. Henkilöstö tulee kouluttaa järjestelmän käyttöön ja opastaa mistä tarvittava tuki ja opastus löytyvät ongelmatilanteissa. Erityisen tärkeää on myös tehdä organisaation sisäiset toimintaohjeet. Käyttöönoton jälkeen on hyvä muistuttaa organisaatiolle, miksi muutos on tehty ja kuinka CRM-järjestelmä tulee vaikuttamaan työpaikan strategiaan (Oksanen, 2010, 255).

Aito muutostahto syntyy sisäisistä voimavaroista ja tahdosta voittaa ongelmat ja saada asioita kehitettyä. Yrityksen sitouduttua aitoon muutostahtoon, pyrkivät henkilöt saamaan asioita tehtyä tehokkaasti, olemaan avoimia ja vastaanottavaisia tuleville kehityksille. Tätä ajattelumallia käyttämällä ihmiset eivät stressaannu epärelevantteistä asioista. Vastakohtana tälle ovat tyytyväiset ja kylläiset ihmiset. Tyytyväisyyden tunne tulee perustua todellisiin tai kuviteltuihin voittoihin ja usein sen taustalla on pelko tulevista haasteista. Heikkoutena koetaan, että ei huomioda uusia tilaisuuksia vaan heidän toimintatapansa ovat muuttumattomia. Tällainen ajattelu on työpaikoilla yleisempää kuin luullaan eikä se usein nouse organisaation jäsenten tietoisuuteen (Kotter, 2008, 6-8).

Kommunikaatiosuunnitelman laatiminen on muutoksen kannalta tärkeää. Suunnitelman tarkoituksena on saattaa koko organisaatio tietoiseksi, mitä projektissa ollaan tekemässä. Muutosta tukee jatkuva tarkkailu, joka pitää organisaation ajan tasalla tavoitteiden saavuttamisesta (Chalmers, 2006, 1015-1024).

Monet ihmiset kokevat muutokset organisaatiossa eri tavalla. Tähän vaikuttavat henkilön asema organisaatiossa sekä käsitys muutoksen luonteesta. Usein koetaan, että on vaikea luopua vanhasta ja hyvin opitusta toimintatavasta. Jotkut saattavat kokea muutoksen jopa uhkana. Kuitenkin puolustusmekanismit ja epävarmuuden sieto ovat yksilöllisiä. Muutosvastarinta saattaa esiintyä avoimena vastustuksena tai vaikenemisena. Tämä on peräisin suunnittelu- ja toteuttamisvaiheesta, jossa kritiikkiä ei ole osattu käsitellä oikein (Seppänen- Järvinen & Vataja, 2009, 36-37, 80).

Oksanen (2010) muistuttaa, että CRM-järjestelmän käyttöönotossa on valmistauduttava mahdolliseen muutosvastarintaan, kuten kaikissa yrityksen sisäisissä muutoksissa, lähes aina CRM-järjestelmän käyttöönoton taustalla on tarve muuttaa yrityksen strategiaa, työtapoja ja toimintaa (Oksanen, 2010, 39).

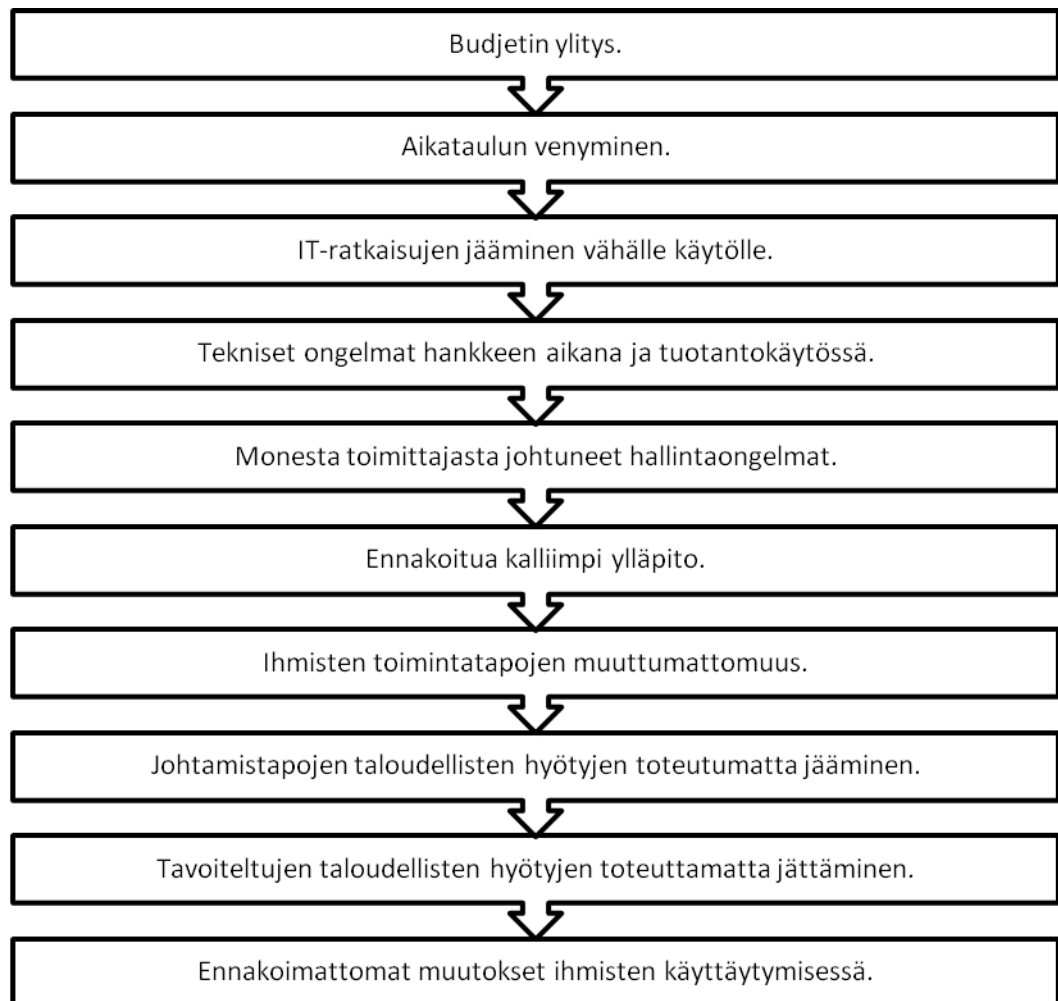
Muutosvastarinta on yleisin syy CRM-järjestelmän käyttämättömyyteen. Tilanteessa, jossa työntekijä kokee, että hänellä on oikeus päättää käyttääkö hän järjestelmää ja jos käyttää niin millä tasolla, on organisaation johto epäonnistunut käyttöönoton johtamisessa. Johdon otettava tosissaan kaikki henkilökunnan valitukset ja huolenaiheet, koska jo yhden työntekijän asenneongelma saattaa levitä koko organisaatioon kahvipöytäkeskustelujen kautta. Aina kyseessä ei ole asenneongelma, taustalla voi myös olla ”tekniikkapelko” tai järjestelmän käytön osaamisen puute. Näissä tilanteissa tulee reagoida nopeasti ja järjestää lisäkoulutusta. Yritysjohdon vaatiessa kaikilta työntekijöitä samoja toimintatapoja, on sopivan ja tehokkaan johtamiskeinon löytäminen helppoa (Oksanen, 2010, 71-74).

Muutosvastarintaa voi esiintyä järjestelmän käytettävyyteen vedoten tai CRM-järjestelmän käyttöä lykätään sivuun muihin kiireisiin ja tekosyihin vedoten. Joissakin tilanteissa tietojen syöttäminen voi tuntua käyttäjän kannalta tarpeettomalta, sillä onhan aina olemassa se vanha ”hyvä” tapa toimia. Toinen yleinen mielipide on, että on turha kirjata asiakkaan tietoja järjestelmään, kun ei niitä kuitenkaan kukaan koskaan tarvitse. CRM- projekteja kritisoidaan usein, myös sitä että ne ovat vain johdon ja konsulttien päähänpistojä. (Oksanen, 2010, 71).

#### 2.4.4 Mahdolliset ongelmat ja koulutus

Tiirikaisen (2010) mukaan yli puolet IT-painotteisista projekteista epäonnistuu. Suurin syy on budjetin ylittyminen, eikä haluttuja muutoksia saada vietyä loppuun. Tästä voi organisaation sisälle syntyä huono ilmapiiri, joka tuo hankaluuksia käytännön töissä. Tämä saattaa johtaa jopa siihen, että työntekijät palaavat vanhoihin toimintatapoihin eikä uudistus ei onnistunut (Tiirikainen, 2010, 61).

Tiirikainen (2010) on listannut 11 yleisintä ongelmaa, joita esiintyy yrityksen ottaessa uudet IT-ratkaisut käyttöön. Listan viisi ensimmäistä ongelmaa esiintyvät lähes jokaisessa IT-projektissa. Harvemmin CRM-projekteissa on ongelmia asiakkaiden toimintatapojen muuttumattomuudessa, mutta lähes kaikki muut kohdat esiintyvät usein (Tiirikainen, 2010, 61-63).



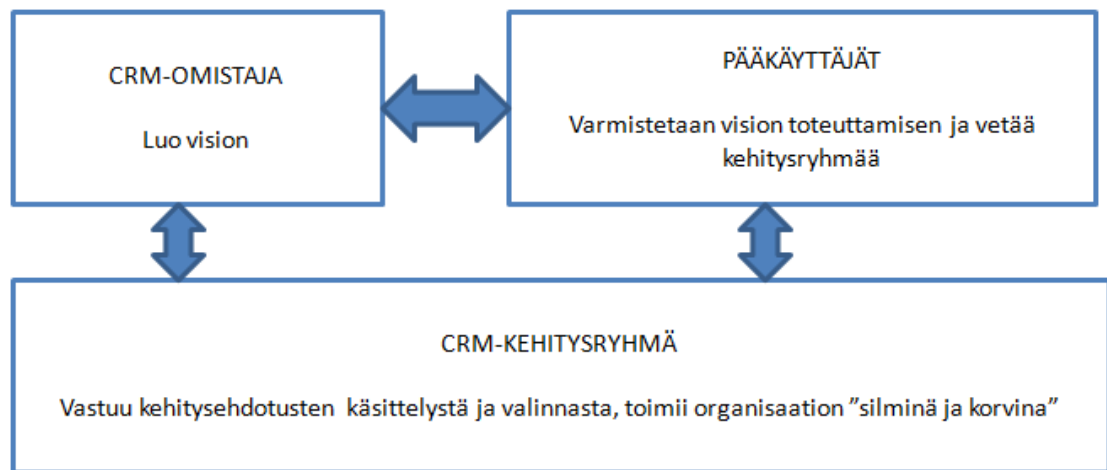
Kuva 13: CRM-projektin yleisimmät ongelmat (Tiirikainen, 2010, 61-63).

Suurin syy ongelmille on, ettei projektin alussa tavoite ole kaikilla selkeästi tiedossa. Alun huono tavoitteiden määrittely johtaa jatkuvaan muutokseen. Tämä taas johtaa siihen, että kesken projektin nousee esiin uusia muutostarpeita ja tehtäviä. Osa tehdyistä tehtävistä joudutaan toteuttamaan useaan kertaan uudestaan. Aikataulu ja budjettiongelmissa keskeisin ongelma on, että keskitytään vain tietojärjestelmän toteuttamiseen, kun pitäisi keskittyä henkilöstön ja organisaation toimintatapojen muuttamiseen (Tiirikainen, 2010, 66).

Yksi tärkeimmistä vaiheista CRM-projektissa on henkilöstön koulutus. Kouluttajan tulee tuntea järjestelmä huolella, että hän antaa asiantuntevan kuvan järjestelmästä. Kouluttajan vastuulla on osa muutoksen jalkautuksesta, siksi kouluttajalta vaaditaan riittävää auktoriteettia ja valmiita vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Taloudellisesti koulutuksen pitäminen tulee kalliiksi, mutta perusteellisesti koulutetut käyttäjät työskentelevät tehokkaammin ja kuormittavat vähemmän käytön tukiresursseja. (Oksanen, 2010, 259-261).

## 2.5 Asiakkuudenhallintajärjestelmän ylläpito

Yrityksen johdolta vaaditaan ylläpitovaiheessa pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Käytönoton aikana projektia varten luoduista rooleista osa lakkaa olemasta ja projektiorganisaatio purkautuu. CRM- projektin päätyttyä ei tule unohtaa että tarvetta on vielä CRM-järjestelmän omistajalle, pääkäyttäjälle, kehitysryhmälle sekä avainkäyttäjille (Oksanen, 2010, 295).



Kuva 14: CRM-järjestelmän ylläpitoroolit (Oksanen, 2010, 296).

Kuvassa 14 on Oksasen (2010) havainnollistama malli, miten ylläpitovaiheessa roolit tulee muuttaa käyttöönottoprojektin roolituksesta. CRM-kehitysryhmä koostuu aktiivisista avainkäyttäjistä, jotka toimivat jatkumona käyttöönoton aikana muodostuneelle projektiryhmälle. Kehitysryhmän tulisi kokoontua 4-5 kertaa vuodessa. Katsauksessa tulee käydä läpi järjestelmään liittyvät palautteet ja kehitysehdotukset. Ryhmän tehtävänä on päivittää ja ylläpitää käyttöohjeita, sekä käyttöönottohetkellä toimia käyttäjien tukena (Oksanen, 2010, 296).

CRM-omistaja luo vision ja vie sitä eteenpäin, hänellä on suuri vastuu järjestelmän- ja toimintatapojen kehittämisessä. Omistajan rooli tulee antaa henkilölle, jolla on halu CRM-järjestelmän toteutuksen menestykseen ja joka uskoo yrityksen visioon. Hänen on sitouduttava käyttämään järjestelmää, koska esimerkiksi hän luo mallia organisaation muille käyttäjille. Omistajan tulee tukea käyttäjiä järjestelmän käytössä ja kehityksessä, tietämättä järjestelmän tarkempia teknisiä ominaisuuksia (Oksanen, 2010, 103-104, 295).

Pääkäyttäjän roolia pidetään tärkeämpänä kuin CRM-omistajan, koska hän valvoo käytön laa-  
tua ja ohjeiden noudattamista. Hänen tulee olla tukena muille käyttäjille ja ongelmatilanteis-

sa olla yhteydessä tukipalveluiden tuottajaan. Pääkäyttäjän tulee olla innokas ja sitoutunut henkilö (Oksanen, 2010, 108).

Tärkeä edellytys asiakastietojen laadun ylläpidolle on, että ymmärretään selkeät ja yhtenäiset pelisäännöt. Kaikkien käyttäjien on tunnettava toimenpiteet, joiden avulla ehkäistään asiakastietojen laadun heikkenemistä. Jokainen käyttäjä tulee olemaan vastuussa asiakastietojen päivittämisestä, myös virheelliset asiakastiedot tulee korjata heti (Oksanen, 2010, 298.)

### 3 Tutkimusmetodologian kuvaus

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta eli case studya. Tämä tutkimusmetodi valittiin, koska case studyn lähtökohtana on kerätä mahdollisimman monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde perusteellisesti (Yin 2009). Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten asiakkuudenhallinta järjestelmä CRM (Customer Relationship Management) on otettu käyttöön ja mitä kohdeorganisaatio haluaa järjestelmältä jatkossa kokonaisuutena sekä yksiköittäin? Tutkimuksen teemana on että kehittämällä rakentamisprosessia, voidaan tukea hyvän asiakkuuden menestystekijöitä ja torjua uhkatekijöiden muodostumista. Haastatteluteemat muodostuivat CRM-järjestelmän käyttöönoton perusteella sekä tutkimuksessa käytetyn kirjallisuuden mukaan. Lisäksi tavoitteena oli selvittää käyttöönottoon liittyviä menestys- ja uhkatekijöitä.

Haastattelurunko koostui kolmesta teemasta, jotka olivat CRM-järjestelmän käyttöönoton tarkastelu, CRM-järjestelmän käyttöönoton tunnusmerkit sekä menestys ja uhkatekijät ja CRM-järjestelmän uhkatekijät ja mahdollisuudet.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Staken (1995, 4) on esittänyt, että yksi tärkeimmistä kysymyksistä tapaustutkimusta tehtäessä on: ”mitä voimme oppia tapauksesta?”. Yin (2009, 2) taas kuvaa tapaustutkimusta hyvänä lähestymistapana, kun tutkitaan kohteen nykytilannetta todellisessa elämässä. Yinin (2009, 2) mukaan tapaustutkimus on muita parempi menetelmä erityisesti silloin, kun tutkimuskysymys esitetään ”miten” tai ”miksi” ja, kun tutkijalla on vähemmän kontrollia tapauksiin liittyen.

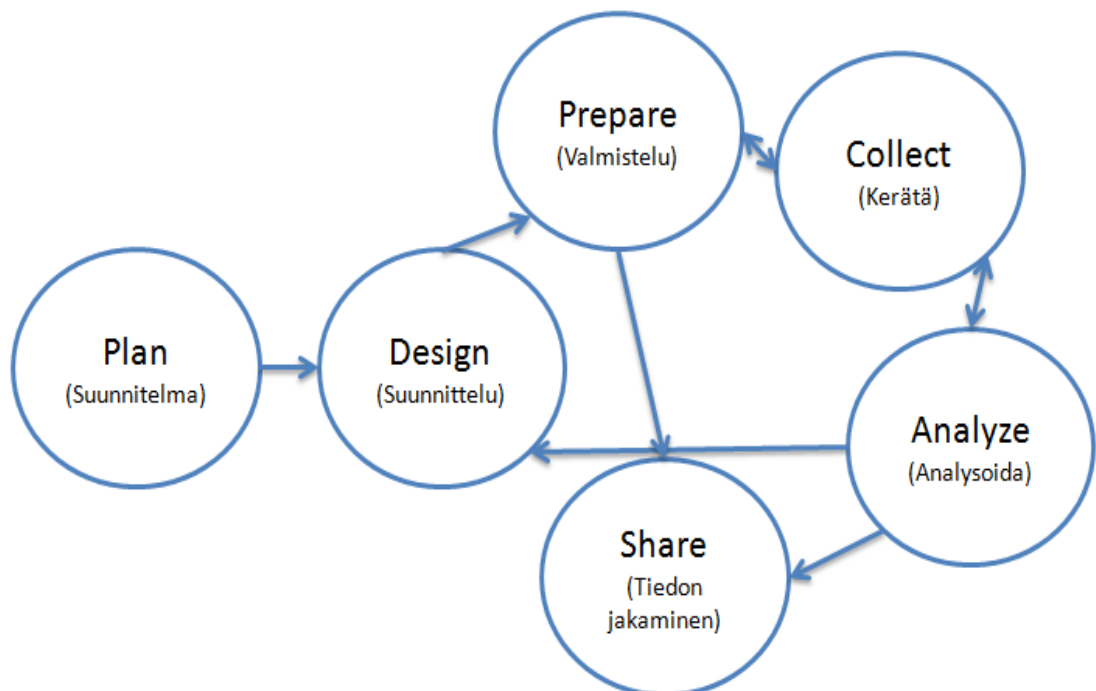
Eisenhard (1989) pitää tapaustutkimusta strategisena, joka keskittyy ymmärtämään sen hetkistä dynamiikkaa yksittäisen ympäristön sisältä. Pitämällä tapaustutkimuksen teoreettisesti joustavana ei tapauksen valinnassa oteta kantaa teoriaan ja hypoteesiin. (Eisenhard, 1989, 534).

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavan ilmiön nykytilasta. Tapaustutkimuksella ei tavoitella tilastollista yleistämistä vaan tapausta tutkitaan ottamalla huomioon paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet sekä yhteydet. (Ojasalo ym., 2009). Vasta tapaukseen tutustuminen, aineiston kerääminen ja kontekstin ymmärtäminen osoittavat, mitkä teoriat toimivat parhaiten ja auttavat ymmärtämään tapausta (Gillham, 2000).

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimustapa, koska siinä käytetään monipuolisesti ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa. Empiiriseksi sen tekee se, että tutkimuksessa analysoidaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä (Yin, 2009, 23). Tapaustutkimusta ei pystytä ohjaamaan yksinomaan metodologian avulla. Tutkimusongelma määrittelee sen, mitä tutkitaan ja miten tutkimus toteutetaan (Flyvberg, 2001).

Tutkimuksen metodinen lähestymistapa on kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, nähdä se tutkimuskohteen tai tiedonlähteenä olevan subjektin näkökulmasta (Järvenpää & Kosunen, 2000). Eskola & Suorannan (1998) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka tarkoittaa teorian rakentamista lähtien liikkeelle empiirisestä aineistosta.

Tutkimus on toteutettu Yinin (2009, 1) iteratiivisten vaiheiden mukaisesti.



Kuva 15: Tapaustutkimuksen iteratiiviset vaiheet kuvattuna Yinin (2009) mukaisesti.



### 3.1.1 Suunnittelu

Yinin (2009) mukaan tapaustutkimuksessa tulee huomioida hyvä suunnittelu (research design). Suunnitteluvaiheessa tulee tunnistaa ja määritellä tutkittu tapaus, jota halutaan tutkia. Tapaustutkimuksella halutaan tutkia intensiivisesti yhtä tiettyä kohderyhmää esimerkiksi ryhmiä, laitoksia, yhteisöjä. Suunnittelun avulla päästään halutusta päämäärästä haluttuun tavoitteeseen. Päämäärä tarkoittaa tutkimuskysymysten avointa listaa ja tavoite tarkoittaa johdopäätöksiä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tapaustutkimus sopii hyvin tutkintamenetelmäksi, kun tutkimuksesta halutaan saada kuvaileva, teoriaa testaava ja rakentava (Yin, 2009, 26-27).

Yinin (2009, 27-35) mukaan suunnitteluvaiheessa määritellään tutkimuksessa käytettävä teoria. Suunnitellaan miten tapaustutkimus tehdään. Viisi tärkeintä tapaustutkimuksen suunnittelun kohtaa ovat; tutkimuskysymykset, väitteet jos niitä on, analyysiyksiköt, logiikka, jolla linkitetään tutkimuksen havainnot väitteisiin ja kriteerit joilla analyysit tehdään. Suunnitteluvaiheessa määritellään tutkimuksessa käytettävät tiedonkeruumenetelmät (Yin, 2009, 27-35).

### 3.1.2 Tiedon kerääminen

Tiedon (Collect) keräämiseen Yinillä (2009, 98-114) on kuusi erilaista lähdettä. Lähteitä ovat; haastattelut, dokumentit, arkistomateriaalit, vapaa havainnointi ja seuraaminen, osallistuva havainnointi sekä fyysiset artefaktit.

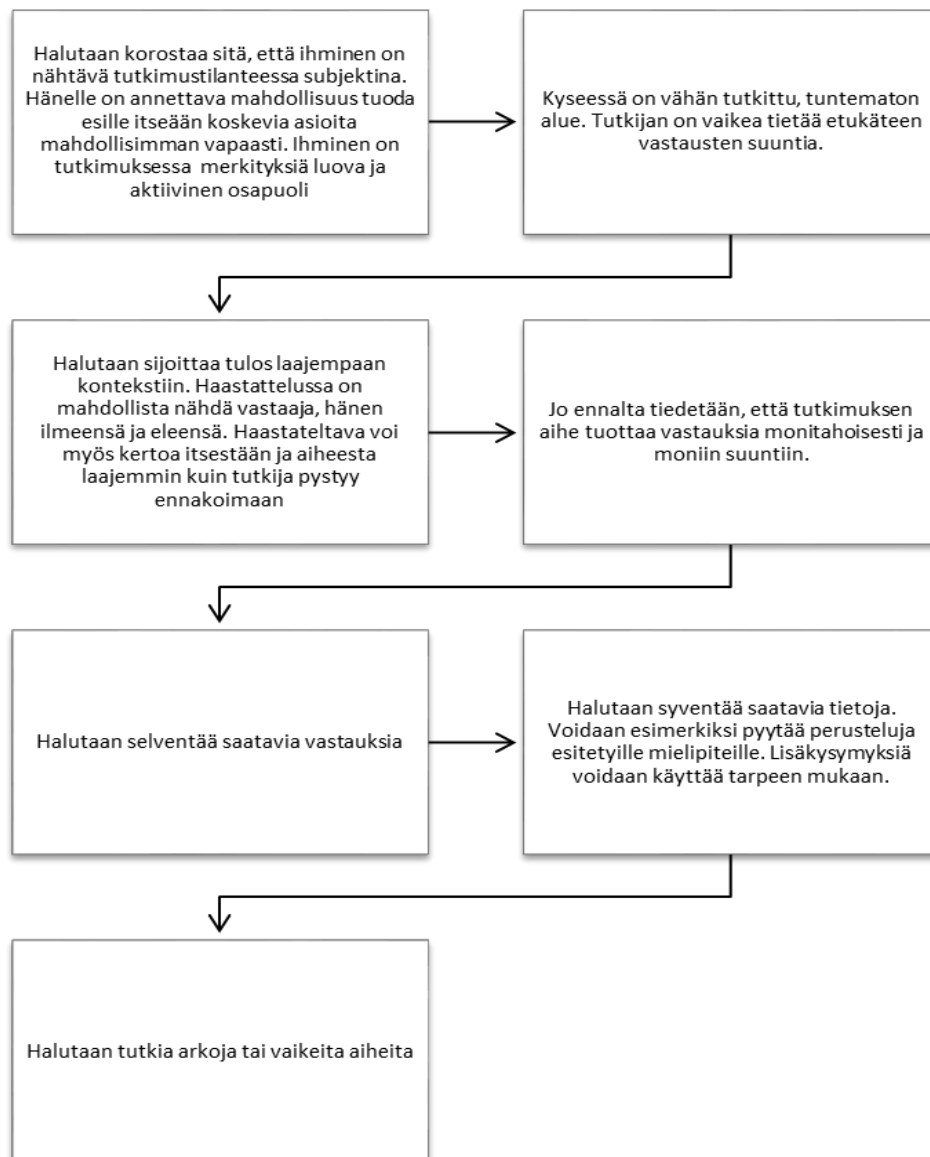
Myös Hirsjärven (2000, 183) mukaan tutkimusaineistoa on hyvä kerätä usealla eri tavalla, mikäli tutkimuksen aikataulu ja budjetti vain antavat siihen mahdollisuuden. Aineistoa kerätessä määritellään mitä tietoa tutkimuksessa tarvitaan, miten se hankitaan ja mistä se saadaan (Kananen, 2008). Varmistaakseen tieteellisen pätevyyden tulee tietojenkeruuvaiheessa käyttää useita eri lähteitä. Useista eri lähteistä saadusta tiedosta tulee voida muodostaa sama lopputulos. Aineiston keräyksen tuloksena saadaan aineisto, joka voi olla numeraalisessa eli kvantitatiivisessa tai sanallisessa eli kvalitatiivisessa muodossa tai näiden yhdistelmä (Eisenhard, 1989).

Kerätty raakadata tulee säilöä tietokantaa, mistä muut tutkijat voivat lukea aineistoa suoraan. Tiedon tallentaminen keskitettyyn tietokantaan lisää merkittävästi koko tutkimuksen luotettavuutta. Tiedon luokittelu on yleisin tapa jaotella suuria aineistoja. Luokittelutavalla ei ole merkitystä, kunhan aineistosta saa selkeän kuvan (Yin, 2009, 118-119).

### 3.1.3 Haastattelut

Haastattelut kuuluvat tapaustutkimuksen tärkeimpiin lähteisiin. Haastattelut eivät saa olla rakenteellisia kyselyjä, vaan ohjattuja keskusteluja, jossa haastattelijan tulee noudattaa omaa tutkimuslinjaa ja kysyä kysymyksen ottamatta kantaa asiaan. Tapaustutkimuksessa haastattelujen tärkeys perustuu siihen, että ne koskevat pääasiassa ihmisten välisiä suhteita tai käyttäytymisiä. Haastattelemalla ihmisiä, voidaan saada helpommin tietoa asioiden historioista, joka auttaa tutkijaa karsimaan turhan aineiston pois (Yin, 2009, 106).

Hirsjärven (1997) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi puoltavat seuraavat syyt (Kuva 16):



Kuva 16: Haastattelut empiirisen aineiston keruumenetelmäksi.

Järvinen & Järvisen (2004) mukaan haastattelut ovat tiedonkeruumenetelmiä, joissa haastattelija omalla toiminnalla edistää keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelu on hyvä tiedonkeruumenetelmä, koska sen aikana vastauksia pystytään täsmentämään haastateltavalta, mistä voi nousta esille uusia näkemyksiä (Järvinen & Järvisen, 2004).

Tutkimuksen tutkimusmenetelmän ratkaisemiseksi on valittu kvalitatiivinen teemahaastattelu eli niin sanottu puolistrukturoiva haastattelu, koska tavoitteena on selvittää haastateltavien käsitykset, kokemukset havainnot ja näkemykset tutkittavasta ongelmasta. Teemahaastattelussa haastattelusta puuttuu strukturoidulle haastattelulle luonteenomainen kysymysten tarkkaa muoto ja järjestys. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, ja ennalta suunniteltu teemarunko varmistaa haluttavien asioiden kattavan käsittelyn (Hirsjärvi & Hurme, 2000).

#### 3.1.4 Havainnointi

Tapaustutkimuksessa voidaan tehdä myös suoria havainnointeja, jos tutkimus toteutetaan tapauksen luonnollisessa ympäristössä. Havaintotapoja voi käyttää tutkimuksen aikana useita. Muodollisia havaintoja ovat esimerkiksi tapaamiset kadulla, tehdastyössä, luokkahuoneessa. Vähemmän muodollisia havaintoja ovat esimerkiksi urheilukentällä tehdyt haastattelut. Havainnoimalla saadaan usein tutkittavasta aiheesta lisäinformaatiota. Aineiston luotettavuutta saadaan parannettua, jos useampi kuin yksi henkilö tekee havainnointia tai havainnoi tutkimusta vähemmän muodollisella tavalla (Yin, 2009, 109-113).

Hirsjärven ym (2000) mukaan havainnointi voidaan jakaa kahteen pääryhmään, systemaattinen havainnointi ja osallistuva havainnointi. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu jonkin ryhmän toimintaan ja havainnoi ryhmän tapahtumia ja jäseniä melko vapaasti. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on itse osana tutkimuskohdetta ja siihen vaikuttavia vuorovaikutuksia, millä on luonnollisesti vaikutusta havaintojen objektiivisuuteen (Hirsjärvi, 2000).

Systemaattisessa havainnoinnissa tutkija on havainnoinnin kohteeseen nähden ulkopuolinen tarkkailija. Havainnointi tehdään usein laboratoriossa tai eristetyssä tutkimushuoneessa. (Hirsjärvi, 2000).

#### 3.1.5 Aineiston analysointi

Analyysimuotoja (Analyze) on monia eikä sen valinnalla ole väliä, kunhan analyysillä saadaan osoitettua tutkimukselle tärkeät ja oikeat asiat (Yinin, 2009). Analysoinnin on oltava korkea-luokkainen huolimatta siitä mitä tiettyä analyyttistä strategiaa tekniikkaa on käytetty (Eisen-

hardin, 1989). Eisenhardin ja Yinin mukaan tapaustutkimuksen vaikeimpana vaiheena pidetään aineistoin analysointia, koska yleensä tutkimuksen aikana aineiston ja päätelmien välille syntyy iso kuilu. Aineiston analysointi on tapaustutkimuksessa vähiten kehitetyin vaihe. Tutkijoilla on usein puutteelliset tiedot tapaustutkimuksen aineiston analysoinnista. Aineistoin väärin tehty analysointi aiheuttaa viivästymisiä tutkimukseen, koska tutkijat jäävät jumiin analysointivaiheeseen.

Aineistoa voi tapaustutkimuksessa analysoida monella eri tavalla. Tarvittaessa se voidaan koodata numeeriseen muotoon, jos tarvittava data antaa sille mahdollisuudet ja etsiä siitä perusrakenteita tilastollisen analyysin avulla (Järvinen, 2004, 85).

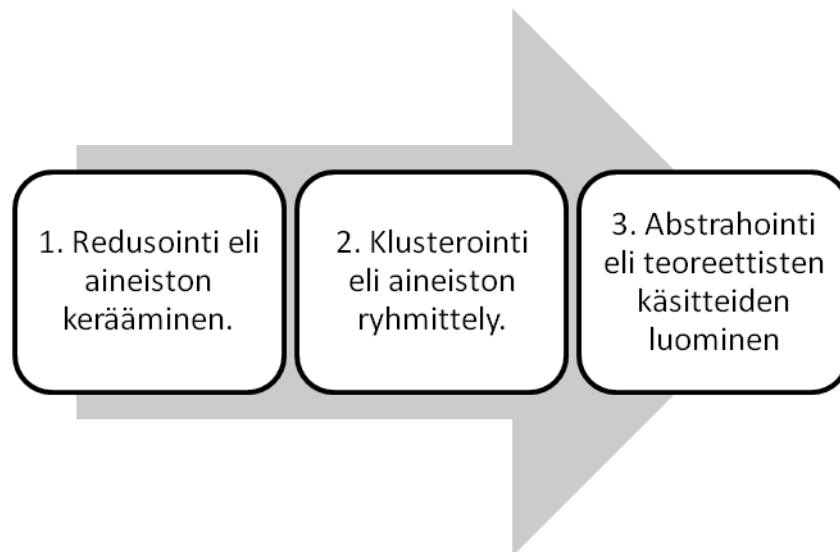
Yinin mukaan tapausten analysointi on yksi vähiten kehitetyistä asioista tapaustutkimukseen liittyen ja siksi se koetaan usein hankalaksi. Tutkijat alkavat liian usein työstämään tapaustutkimusta ilman että heillä on käsitystä siitä miten tapauksista saatua dataa tulisi analysoida (Yin, 1994, 102).

Huolimatta siitä, mitä analysointi strategiaa tai tekniikkaa on käytetty, tulee analysoinnin olla korkealuokkaista. Analysoinnissa tulee näyttää, että on käytetty kaikkia kerättyjä aineistoja. Avainasemassa olevat tutkimuskysymykset tulee olla kattavasti käsitelty, lähes turhauttavan tarkalla tavalla. Analysoinnista tulee haavoittuva, mikäli tulkinnassa havaitaan aukkoja. (Yin, 2009).

Laadullisten aineistojen analysoinnissa haasteena on löytää systemaattinen analyysimenetelmä, joka takaa pitävän pohjan johtopäätösten tekemiselle. On tärkeää, että analyysi on uskottavaa ja luotettavaa (Miles & Hubermann, 1994, 4-7) Aineiston keruuta ja analyysiä ei aina voida selkeästi erottaa toisistaan. Olemassa olevaa aineistoa voidaan analysoida pitkin matkaa ja tarvittaessa haastattelurunkoa muokata havaintojen perusteella tutkimusprosessin aikana (Bryman, 2008, 539).

Järvisen mukaan tapaustutkimuksesta on ajan myötä kehitetty kontrolloidun kokeen suuntaan. Järvinen kritisoi tätä, sillä tapaustutkimuksen vahvuutta on nimenomaan sen kyvyssä pureutua monimutkaisiin tapauksiin ja saada niistä esille uutta tietoa (Järvinen, 2004, 85).

Miles & Huberman (1994) esittävät laadullisen aineiston analyysin kolmivaiheisena prosessina, jota myös tässä tutkimuksessa käytettiin datan analysoinnissa.



Kuva 17: Tiedon analysointivaiheet Miles & Hubermanin mukaan (Miles & Huberman, 1994, 10-12).

Tiedon analysoinnin ensimmäisessä vaiheessa kerätään koottu tieto ja aineisto ja käydään tarkoin läpi, jonka jälkeen tutkimuskysymyksen kannalta kaikki epäolennainen karsitaan pois. Tämän tarkoituksena on tiivistää aineisto mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi suoritettavaa tutkimusta varten. Tällä voidaan esimerkiksi tarkoittaa sitä, että alkuperäisestä materiaalista kerätään ilmauksia ja katkelmia, joita voidaan käyttää tutkimuskysymyksen kannalta olennaisiin teemoihin, (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109-110).

Toisessa vaiheessa tieto ryhmitellään siten, että aineistosta etsitään eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Ryhmiteltäessä ensimmäisessä vaiheessa aineistoa relevanttien teemojen mukaan tiivistyy karsittu data entisestään. Esimerkkinä tällaisista teemoista ovat muun muassa ominaisuudet, piirteet tai niitä koskevat käsitykset (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 30).

Kolmatta vaihetta eli käsitteellistämistä pidetään jatkona ryhmittelylle. Ryhmitellyn tiedon perusteella käsitteellistämällä muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Toisessa vaiheessa eli ryhmittelyssä erotettuja luokkia yhdistetään niin pitkälle, kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Tutkimuskysymykseen vastataan abstrahoimalla aineiston teemoja, kunnes tutkimuskohteesta voidaan muodostaa käsitteellinen kuvaus tai malli. Abstrahoimalla erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, ja tämän valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi, 2009).

### 3.1.6 Tuloksien jakaminen

Yinin (2009) mukaan jakamisvaiheessa (Share) määritellään, kenelle työ kirjoitetaan eli valitaan työlle kohdeyleisö. Kohdeyleisön määrittelyn jälkeen etsitään tarpeeksi todisteita, jotta

lukija saa muodostettua oman mielipiteen aiheesta. Työtä työstetään niin pitkään, että tutkimus on hyvin kirjoitettu. Järvinen & Järvinen (2004) mukaan, kirjoittaessa on tärkeä miettiä, ketkä ovat tutkimuksen lukijoita. Tämän tutkimuksen tulokset oli kohdistettu kohdeorganisaatiolle, tärkeää oli reaalimaailman ja toimenpiteiden kuvaukset.

### 3.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimustyön lähtökohtana oli opinnäytetyö ”asiakkuudenhallinnan käyttöönoton haasteet. Case-keskisuuri palveluyritys.” Työ rajattiin koskemaan ainoastaan kohdeorganisaatiota ja heidän järjestelmää. Tutkimustyö on toteutettu Yinin (2009) iteratiivisten vaiheiden mukaisesti.

Tutkimus alkoi suunnitteluvaiheella, jossa tunnistettiin ja määriteltiin tutkimuksen tapaus. Vertailukohtana kohdeyrityksen CRM- järjestelmien ongelmille käytettiin muiden yritysten CRM -järjestelmien käyttöönottoja ja toimintatapoja. Tutkimus jakautuu kirjallisuustutkimukseen, haastattelututkimukseen ja kehittämissuosituksen laatimiseen. Luonteeltaan kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka avulla pyritään ymmärtämään seikat, jotka vaikuttavat. Tutkimuksessa selvitettiin ensin kirjallisuustutkimuksella mitä CRM-järjestelmä on ja mitkä ovat yleisimmät riskitekijät teoreettisin perustein. Tämän jälkeen tutkimusongelmaa lähestyttiin asiantuntijoiden teemahaastatteluilla, jossa aiheena ovat sekä hyvän että huonon asiakkuudenhallinnan kokemukset ja käsitykset. Haastattelujen täydentämiseksi syvennyttiin CRM-järjestelmän kehitysryhmän workshopeissa. Näissä tilaisuuksissa selvitettiin miten välttää epäonnistuminen jatko projekteissa. Kirjallisuustutkimuksen ja haastattelututkimuksen sekä workshoppien avulla saatiin selvitettyä näkemykset menestys- ja uhkatekijöistä. Näkemysten perusteella laadittiin suositukset kehittämisen parantamiseksi.

Tutkimuksen datan luotettavuuden varmistamiseksi valittiin haastatteluun hankkeen käyttöönottovaiheessa mukana olleita asiantuntijoita sekä nykyisiä CRM-järjestelmän käyttäjiä kohdeorganisaatiosta. Näin varmistettiin haastateltavien asiantuntemuksen monipuolisuus. Haastattelujen määrä on riittävä, koska haastattelujen avulla haetaan monipuolista tietoa kohdeorganisaation tietojärjestelmästä eikä pyritä selvittämään haastattelutulosten tilastollista merkitsevyyttä.

Tutkittavaksi tapaukseksi valittiin CRM-järjestelmä ja sen käyttöönotossa havaitut ongelmat, sekä miten CRM-järjestelmää käyttöä tulee kehittää. Intensiivisellä tutkinnalla haluttiin selvittää järjestelmän haasteet ja heikkoudet. Lähtökohtana tutkimuksessa oli haastatteluteemojen luominen CRM-järjestelmän käyttöönotossa ja sen käyttöönoton haasteet tämän tutkimuksen kirjallisuustarkastelun pohjalta. Lisäksi tavoitteena oli selvittää miten kohdeyrityksen toimintamalli eroaa valmiista mallinnuksesta.

Tapaustutkimuksen haastattelurunko muodostui seuraavanlaisista tutkimuskysymyksistä, joihin haluttiin vastaus. Miten CRM-järjestelmän käyttöönotto on mennyt? Miten sitä käytetään tällä hetkellä? Miten parannuksia siihen vaaditaan?

### 3.2.1 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmiksi valittiin haastattelut, dokumentit ja havainnointi. Tutkimustulosten luotettavuuden varmistamiseksi haastateltaviksi valittiin tarkoin valittu otos kohdeyrityksestä. Haastateltavat ovat CRM-järjestelmän kanssa toimivia asiantuntijoita sekä järjestelmän käyttöönottoon osallistuneita asiantuntijoita. Haastateltavien asiantuntemuksen monipuolisuus varmistettiin valitsemalla haastateltaviksi henkilöitä, joilla on kokemusta erilaisista toteutusmuodoista. Haastattelut valittiin tutkimusmenetelmäksi siksi, että haastatteluissa saadaan helpommin tietoa asiakkaiden historiatiedoista. Tämä auttaa tutkijaa karsimaan turhan aineiston pois. Pidettyäni useamman haastattelun peräkkäin osasin kysyä haastateltavalta paremmin kysymykset. Kuitenkin niin, että haastatteliija ei ole johdatellut vastaajaa liikaa.

Haastattelujen teemat muodostettiin toteutusmuotoja käsittelevän kirjallisuusselvityksen perusteella. Kirjallisuusselvityksen aineiston laaja-alaisuuden varmistamiseksi tehtiin tiedonhaku, joka tuotti runsaasti kirjallisuusviitteitä. Koska tutkimuskohteena on kohdeorganisaation CRM-projektin käyttöönotto, suunnattiin kirjallisuushaku alan tutkimuksia sisältäviin tietokantoihin. Kirjallisuuden laajempi hakeminen ei ollut relevanttia sillä yrityksen järjestelmän yksilöllisyys vaikuttaa niin vahvasti tutkimuksen luonteeseen. Haastattelukaavakkeet liitteenä: 1.

Dokumentteja kerättiin yrityksen sisäisistä lähteistä 49 kappaletta. Projektin aluksi saatiin hyvinkin suppean määrän CRM-asiakirjoja, mutta projektin edetessä jokaiselta haastateltavalta löytyi lisämateriaalia järjestelmästä. Tutkimukseen saatiin tutkittavasta aineistoista lisäinformaatiota havainnoimalla. Erinäiset haastattelut ja CRM-kehitysprojektiryhmien seuraaminen auttoivat hahmottamaan CRM-nykytilaa paremmin.

Varsinaiset haastattelut suoritettiin syyskuussa 2011 ja tammikuun 2012 välisenä aikana. Haastattelukierros aloitettiin lähettämällä sähköpostilla haastattelupyyntö haastateltaville. Pyynnössä esitettiin lyhyesti tutkimus ja sen tavoitteet, kerrottiin haastattelujen luottamuksellisuudesta.

Tutkimuksessa toteutettiin teemahaastattelujen mukaisesti haastattelutapaa, jossa haastattelu etenee haastateltavan kertoman mukaisesti, eikä etukäteen muodostettujen tarkkojen kysymysten mukaisesti. Tarvittaessa haastatteliija syvensi käsiteltävää aihetta kysymyksillä.

Haastattelujen lukumäärän perusteena oli niiden laatu sekä uusien asioiden määrä. Case-kohde määritteli haastateltavien määräksi 25 henkilöä. Määrä on riittävä, koska haastateltavien avulla haetaan tietoa kyseisen kohdeorganisaation järjestelmästä, eikä pyritä selvittämään yleisellä tasolla CRM-järjestelmän käyttöönottoa. Haastateltavien määrän lisääminen saattaisi tuoda jotakin uutta tietoa tutkimukselle. Mahdolliset virheelliset johtopäätökset tässä tutkimuksessa selviävät kuitenkin vertaamalla haastatteluista saatua tietoa workshoppien tuloksiin ja mahdollisesti kirjallisuusselvityksen yhteydessä läpikäytyihin aikaisempiin tutkimuksiin.

Tällaista tutkimusta ei voi suorittaa strukturoidulla kyselylomakkeella, koska kysymyksiä ei pysty etukäteen määrittelemään riittävän kattavasti. Haastattelun valintaa tutkimusmenetelmäksi puolsivat lukuisat perusteet; tutkimusaineistoon haluttiin asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia, projektin asiakkuuden ja menestys- ja uhkatekijöiden ja hankkeen toimintatapojen välisestä yhteydestä löytyy vähän tietoa, vastausten arvioitiin olevan vahvasti henkilö- ja hankesidonnaisia. Vastausten ymmärtäminen voi vaatia selventäviä kysymyksiä ja mielipiteiden esittämistä saattaisi vaimentaa epäily näkemysten päättymisen suoraan asiakassuhteen toisen osapuolen tietoon.

Tutkimuksessa haastateltaville kerrottiin haastatteluissa ensin tutkimuksesta sekä haastattelun kulusta. Tutkija pyysi haastateltavaa kertomaan CRM-järjestelmästä ja omasta roolistaan sen käyttöönotossa tai käytössä riippuen haastateltavasta. Tämän lyhyen alustuksen jälkeen siirryttiin varsinaisiin teemoihin, jotka olivat CRM-järjestelmän käyttöönoton tarkastelu, CRM-järjestelmän käyttöönoton tunnusmerkit sekä menestys ja uhkatekijät ja CRM-järjestelmän uhkatekijät ja mahdollisuudet. Näistä teemoista haastateltavat saivat kertoa vapaasti, jos kaikkia alueita ei käsitelty niin haastattelijä ohjasi haastateltavan näihin aiheisiin esittämällä tarkentamalla kysymyksillä. Haastattelujenkesto vaihteli tunnista kahteen tuntiin. Haastattelut suoritettiin töiden ohessa. Haastattelut kohdistettiin eri asemissa oleviin henkilöihin, jotta saatiin mahdollisimman laaja kuva järjestelmän käytöstä. Taustamateriaaliksi valittiin käyttöönoton dokumentit ja erinäisiä work-shop -materiaaleja, joita käyttöönoton vaiheessa oli työstetty. Vapaa havainnointi suoritettiin kahdessa kehitys work-shopissa. Work shopeissa esille nousi asia, että miten uhkaavat seikat olisi kehittämällä ja hyvällä projektiseurannalla vältettävissä.

Tutkimuksen aikana tehdyt haastattelut suoritettiin organisaation sisäisesti. Haastattelujen kohderyhmä määritettiin tarkoin ennen tutkimusta. Näin siksi, että kohdentamalla haastattelu tiettyyn kohderyhmään haastatteluista saataisiin mahdollisimman hyvä hyötysuhde tutkimuksen tiedonkeruuseen. Tutkimuksen edetessä huomattiin, että suurin osa implementoinnin aikana tehdystä tiedosta oli hyvin arkistoitu. Haastattelut nousivat tutkimuksessa tärkeään rooliin, sillä arkistoitua tietoa saatiin verrattua haastatteluissa kerättyihin tietoihin. Näin tut-



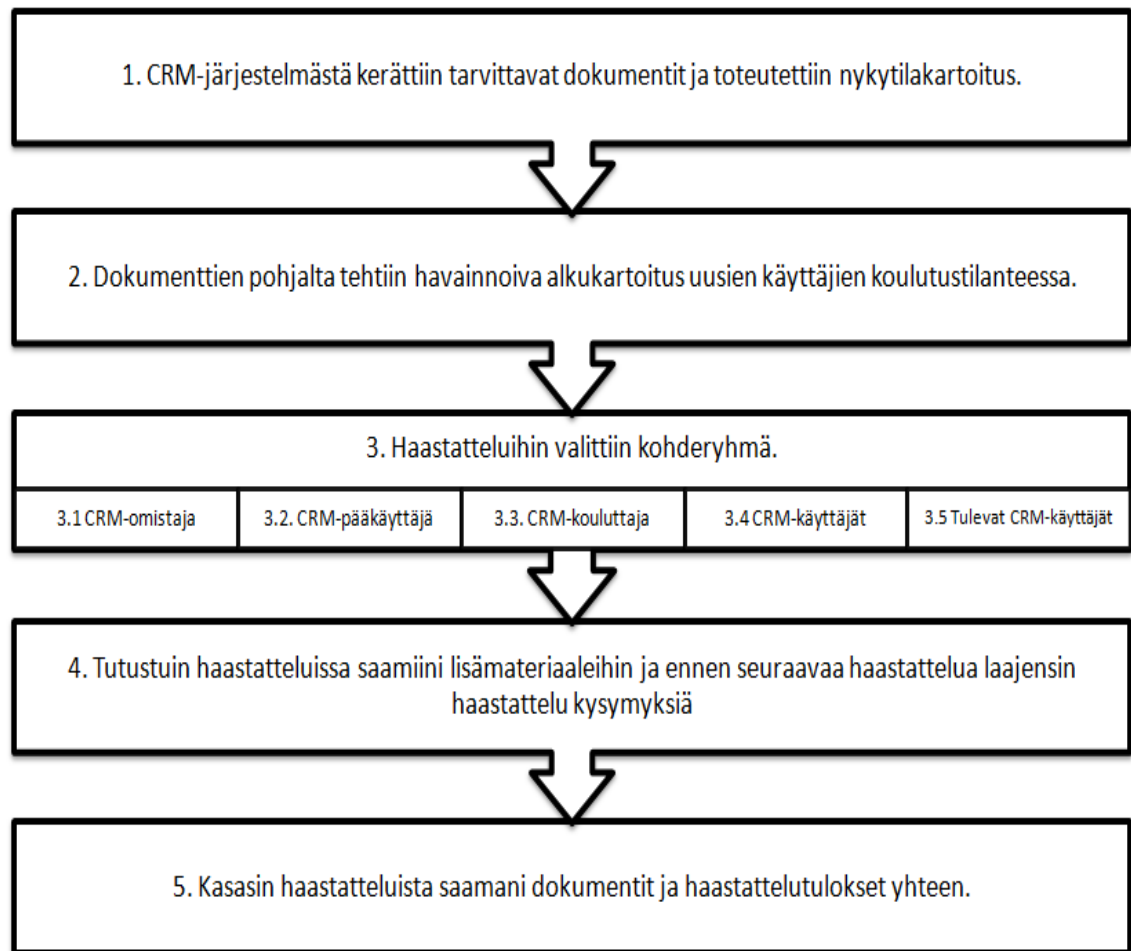
kimustuloksesta saatiin relevantti. Tutkimuksen aineisto on tallennettuna yrityksen intraan ja se on kaikkien nähtävillä.

Haastatteluiden henkilövalintoihin vaikutti erityisesti se ketkä organisaatiossa käyttävät työkalua aktiivisesti tällä hetkellä. Ryhmähaastattelussa haastateltiin niitä, jotka olivat olleet mukana CRM-järjestelmän käyttöönottoprojektissa. Erityisen haasteelliseksi haastateltaviksi ilmenivät käyttöönottoprojektin henkilöt. Haastateltavat saivat kertoa vapaasti CRM-projektin käyttöönoton kokemuksista sekä CRM-järjestelmän nykytilanteesta. Näin haastateltavilta pyrittiin saamaan käsiteltäviin aiheisiin kattavat näkemykset.

Teorian mukaan haastatteluja pidetään hyvänä, että tietoja saadaan täsmennettyä ja ymmärrettyä oikein. Haastateltavia oli laidasta laitaan. Tutkimuksen aikana eräissä haastattelutilanteissa koin haasteelliseksi tiedon saamisen haastateltavalta. Vastauksena kysymyksiin oli joko kyllä tai ei.

Work-shopien tavoitteena oli syventää tutkijan näkemystä CRM-järjestelmän käyttöönottoon liittyvistä ongelmista ja löytää ratkaisuja näiden poistamiseksi. Work-shop tilaisuuksia järjestettiin kaksi ja niihin osallistui molempiin 8 henkilöä kohdeorganisaation eri yksiköistä. Näiden tilaisuuksien riippumattomuus haastattelujen tuloksiin pyrittiin varmistamaan, sillä että Work-shop-tilaisuuksiin osallistui eri henkilöitä kuin haastatteluihin. Lisäksi niissä pyrittiin käyttämään eri kysymyksiä kuin haastatteluissa, eikä niiden aikana viitattu haastatteluissa saatuihin tuloksiin. Work-shop tilaisuuksien data on tallennettu kohdeorganisaation intraan ja sen sisältö on luottamuksellista.

Kerätty raakadata kasattiin yrityksen sisäiseen tietojärjestelmäpankkiin, mistä jokainen kohdeorganisaation jäsen voi käydä niitä katsomassa. Haastattelut suoritettiin nimettömänä, koska kohdehenkilöt eivät halunneet, että yrityksen sisäiseen järjestelmään tulisi heidän kommentit yleisesti nähtäväksi. Tiedonkeruusuunnitelman ansiosta työssä pysyttiin halutussa aikataulussa. Ohessa on kuvattu tutkimuksessa käytetty tiedonkeruusuunnitelma.



Kuva 18: Tiedonkeruusuunnitelma ja haastattelurunko

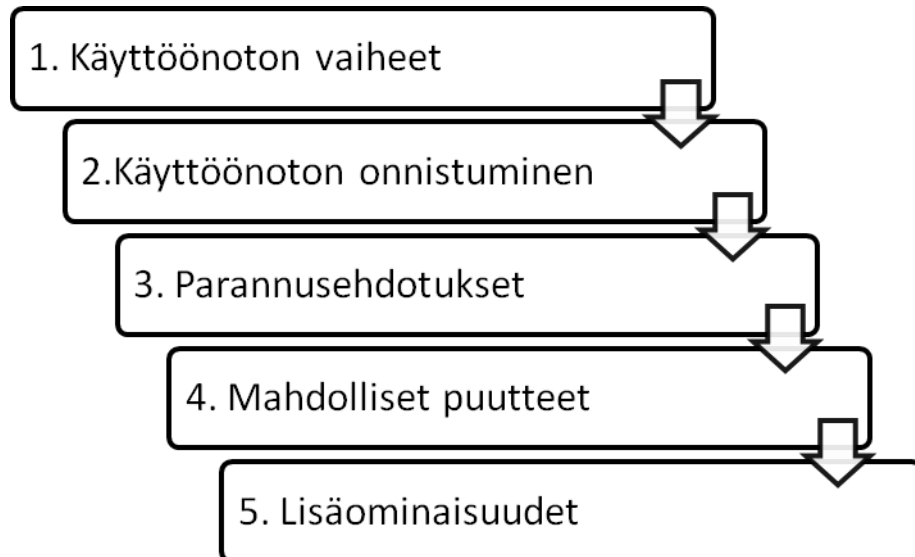
### 3.2.2 Tiedonkeruu ja aineiston analysointi

Erilaisten tiedonkeräämismenetelmien avulla saatiin kerättyä paljon erilaista dataa.

Tiedon keräämisen jälkeen alkoi tutkimuksen analysointivaihe. Kerätty tieto analysoitiin Miles & Hubermanin (1989) kolmivaiheisella analysointitekniikalla. Kolmivaiheinen tiedonkeruumenetelmä; aineiston kerääminen, aineiston ryhmittely (dokumentaatio, haastattelutulokset, havainnointitulokset) ja teoreettisen käsitteen luominen.

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa kerättiin kaikki tiedot ja aineistot yhteen. Aineisto yhdistettiin teema teemalta ja kysymys kysymykseltä. Aineistosta karsittiin tutkimuskysymyksen kannalta kaikki epäoleellinen tieto pois. Ylimääräinen data tallennettiin kohdeyrityksen järjestelmiin odottamaan jatkotutkimuksia.

Toisessa vaiheessa tiedot jaoteltiin, etsittiin aineistosta eroavaisuudet ja samankaltaisuudet. Ohessa on mallinnus tutkimuksessa käytetystä jaottelumallista. Jaottelumallin avulla suuren datamäärän analysointi saatiin tehtyä helpommin.



Kuva 19: Datan analysoinnin jaottelumalli

Kolmatta vaihetta pidetään jatkona ryhmittelylle. Ryhmitelystä tiedosta luotiin teoreettisia käsitteitä. Tässä vaiheessa otettiin kootusta datasta pois tieto, jota ei tutkimuksessa käytetty. Ohessa teoreettisten käsitteiden listaus; asiakkuudenhallinta, käyttöönotto, muutosvastarinta sekä ihmisiin liittyvät haasteet

Työ kirjoitettiin kohdeorganisaation käyttöön, joten työ kirjoitetaan asiantuntijamuotoon. Erityisesti yrityksessä haluttiin saada näkemys siitä, mitä muutoksia järjestelmän kakkosvaiheen käyttöönottoon tulisi tehdä sekä miten järjestelmä saataisiin koko yritykselle käyttöön ilman muutosvastarintaa.

#### 4 Tutkimustulokset

Tutkimuksen lähtökohtana oli kohdeorganisaatiossa eri liiketoimintayksiköiden yhteistyön toimimattomuus. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää kehitysehdotuksia, jotta CRM-järjestelmän käyttö helpottuisi. Tavoitteena on myös laajentaa järjestelmän käyttöä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa muodostettiin myös kokonaiskuva käyttöönoton toteutumisesta. Tutkimuksessa selvitettiin mitä parannuksia siihen tarvitaan, sekä miten CRM-järjestelmää käytetään tällä hetkellä ja mitä asioita CRM-järjestelmällä on haluttu tehostaa.

Kohdeorganisaation käyttöön on, vuoden 2009 alusta, otettu uusia työvälineitä sekä toimintatapoja asiakaslähtöisyyden kasvattamiseksi. Asiakkuudenhallintajärjestelmäksi valittiin Microsoft dynamics CRM. Se on täysin integroitu järjestelmä, eli CRM-järjestelmään pohjautuva ratkaisu. Järjestelmän avulla yritys pystyy paremmin ylläpitämään selkeässä muodossa markkinointia, myyntiä, viestintää sekä luomaan ja seuraamaan uusia asiakkuuksia. Dynamics CRM-järjestelmän avulla voidaan tehostaa liiketoimintaprosesseja yhdenmukaisella ja mittavalla tavalla.

Tutkimus oli kohdeorganisaatiolle tärkeä, koska sen avulla kohdeorganisaatio ja sen henkilöstö saivat näkemyksen CRM-järjestelmän nykytilasta ja mahdollisista kehitystarpeista. Kohdeorganisaation on ollut tarkoitus kehittää nykyistä CRM-järjestelmää, mutta nykytilasta ei ole ollut selkeää kokonaiskuvaa. Tästä johtuen nykytilakartoitus oli erityisen tärkeä tehdä. Tutkittuani materiaalia, huomasin, että monikaan ei tiennyt, että CRM on muutakin, kuin pelkkä asiakkuudenhallintajärjestelmä.

Asiakaslähtöistä liiketoimintaa ja asiakkuudenhallinnanprosessiajattelua on käyttöönotossa yritetty jalkauttaa organisaatioon, kuitenkin siinä onnistumatta. Tämä ilmeni joistakin kohdeorganisaation ja ulkopuolisen konsulttiyrityksen tekemistä dokumenteista. Pyrin selvittämään miten näitä ohjeita oli jalkautettu, tarkkaa tietoa tästä ei kuitenkaan ollut, koska yrityksen Intra-nettiin oli tehty uudistus, jonka johdosta tiedon löytäminen oli mahdotonta. Jalkauttamisesta selvisi, että käyttöönottohetken jälkeen valitulle ryhmälle oli annettu oikeudet järjestelmään ja halukkaille järjestettiin tekninen koulutus.

Tutkimuksessa en haastatellut pitkäaikaisempia asiakkuuksia, joten en saanut asiakasnäkökulmaa miten asiakkuudenhallinta on kehittynyt vuosien aikana. Myyntiorganisaation pitkäaikaisen myyjän mielestä asiakaslähtöinen liiketoiminta on kehittynyt paljon käyttöönotosta.

Yrityksen myyntimateriaaleissa mainostetaan, että yritys haluaa tuottaa asiakkaille suurempaa lisäarvoa, pitää hyvää huolta potentiaalisista asiakkaista, ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja olla kehityksessä askeleen verran edellä sekä räätälöidä asiakkaita asiakassegmenttien mu-

kaisesti. Nämä ovat kaikki CRM-prosessin vaihteita, jotka tulee olla linkitettyinä yhteen. Havainnointien ja keräämäni tiedon perusteella CRM-järjestelmästä näitä ominaisuuksia ei osattu hyödyntää.

Kohdeorganisaation CRM-järjestelmää käyttivät myyjät, asiakaspalvelupäälliköt, palvelupäälliköt sekä ylempijohto. Yrityksen sisällä ei ollut määritelty kenen tulisi päästä CRM-järjestelmään ja kenen sitä tulisi käyttää. Joidenkin tulosityksiköiden palvelupäälliköt eivät edes tienneet järjestelmän nimeä. Kohdeorganisaation myynti käytti järjestelmää erinomaisesti. Asiakkuudenhallinnan lajittelu

Kohdeorganisaation käytössä oli CRM-järjestelmästä hyvä tekninen ratkaisu. Järjestelmää oli muokattu, niin että se oli hyvänä tukena yrityksen tarpeisiin. CRM on järjestelmä, johon on tarkoitus kerätä kaikki tarvittava tieto asiakkaista. Havainnoituani kohdeorganisaation järjestelmän käyttöä haastattelujen yhteydessä huomasin, että eri käyttäjillä oli omat toimintatavat. Niin sanottu hyvä käyttäjä tallensi kaiken asiakkaan kanssa käydyn kommunikaation CRM-järjestelmään, kun taas osa käyttäjistä syötti järjestelmään ainoastaan tulevien ja meneillä olevien kauppojen tiedot.

Haastateltuani myyntijohtajaa selvisi, että he ovat ottaneet järjestelmän seuraamisen osaksi myyntipalavereja. Järjestelmästä seurataan voitettuja sekä tulevia projekteja. Myyntiorganisaatio pystyy paremmin viestimään tuotantoryhmälle tulevista projekteista ja tuotantoryhmä pystyy paremmin resursoimaan ja kouluttamaan henkilöstöä. Kohdeorganisaatio on keskittynyt ainoastaan B2B-asiakkuuksiin. Kohdeorganisaatiolla on paljon niin sanottuja vanhoja pitkäaikaisia asiakkaita, uusia asiakkuuksia tulee jatkuvasti lisää. CRM-projektijohtajan mukaan yritys ei pysty enää hallitsemaan asiakkaitaan ilman CRM-järjestelmää.

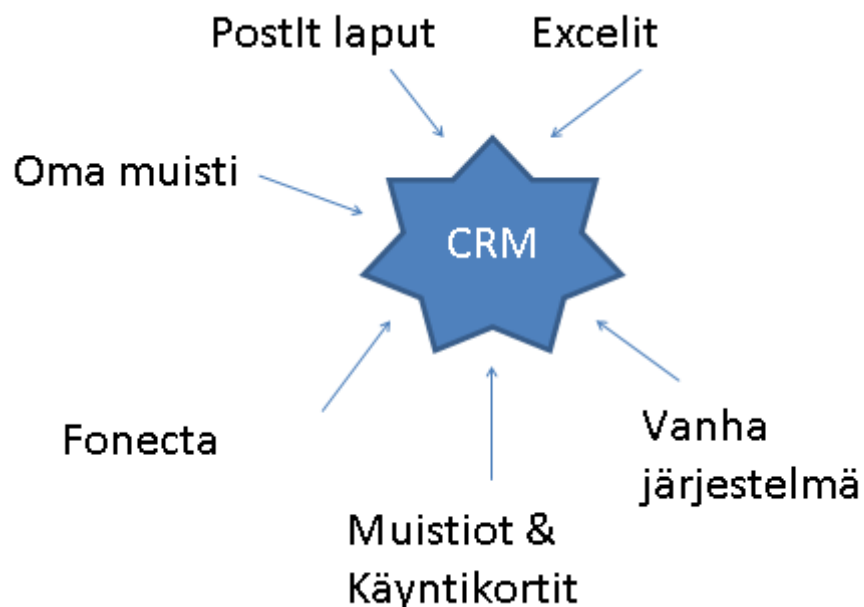
#### 4.1 Asiakkuudenhallinnan käyttöönottoprojekti

CRM-käyttöönottoprojekti toteutettiin yhteistyössä konsulttiyrityksen kanssa. Ennen CRM-käyttöönottoprojektin aloitusta kohdeorganisaatio oli tehnyt yrityskauppoja, mistä johtuen järjestelmiä ja toimintatapoja tuli uudistaa. Dynamics CRM-järjestelmästä haluttiin luoda yhtenäinen järjestelmä yrityksen työntekijöiden käyttöön. Uudella järjestelmällä haluttiin tuoda myös kohdeyrityksen sisälle avoimuutta asiakkaiden tiedoista eri yksiköiden välille. Kohdeorganisaatiossa haluttiin muodostaa yksi paikka, mistä pystytään tarkistamaan kaikkia asiakastietoja. CRM-järjestelmän käyttöönoton tarkoituksena oli päästä eroon niin sanotuista ”ei-toivotuista” tilanteista, kun useat myyjät ottavat kontaktia samaan asiakkaaseen samasta aiheesta. Samalla haluttiin päästä eroon toimintatavasta, jossa tietoja tallennetaan moneen eri paikkaan.

Haastattelujen perusteella selvisi, että CRM-projektin alkuvaiheessa oli luotu selkeät toimitaohjeet, projektisuunnitelma, miten projektin tulisi edetä ja mitä tuotteelta haluttiin. Kohdeorganisaatiolla ei ollut vahvaa osaamista CRM-projektista, mikä osoittautui ongelmalliseksi. Toimintaan haluttiin saada vahva strateginen näkökulma, joten kohdeorganisaation tueksi kilpailutettiin asiantunteva CRM-järjestelmiin erikoistunut konsulttiyritys. Konsulttiyrityksen tehtävänä oli tukea hankkeen etenemistä ja auttaa ongelmatilanteissa. Toisen vaiheen strateginen analysointi tehtiin hyvässä yhteistyössä valitun konsulttiyrityksen kanssa. Projektin aloitusvaiheessa oli tärkeä kuvata strategiset analysoinnit, missiot ja visiot. Toimintaperiaatteet konsulttiyrityksen kanssa olivat tarkat.

Strategisesta näkökulmasta kohdeorganisaation pitää pystyä analysoimaan mahdolliset asiakkuudet. Kohdeorganisaatiolla oli pitkäaikaisia asiakkuuksia ja kaikki tarvittavat asiakasyritysten tiedot olivat jo olemassa eri järjestelmissä sekä dokumenteissa. Tiedot kerättiin yhteen ja määriteltiin, mitä tietoja haluttiin siirtää uuteen järjestelmään.

Kohdeorganisaation asiakastietojen määrittelyn onnistuttua suoritettiin asiakastietojen syöttö uuteen CRM-järjestelmään. Tietojen siirto onnistui suunnitelmien mukaisesti. Ongelmia kuitenkin oli esiintynyt asiakastietojen ensimmäisessä yhteisessä automaattisessa asiakastietojen päivityksessä. Syystä tai toisesta, asiakastiedot olivat päivityksen jälkeen kahteen kertaan CRM-järjestelmässä. Tällä hetkellä tiedot ovat edelleen kahteen kertaan järjestelmässä. Ennen järjestelmän päivitystä, pitää tulevat asiakastiedot käydä läpi sekä poistaa turhat tiedot.

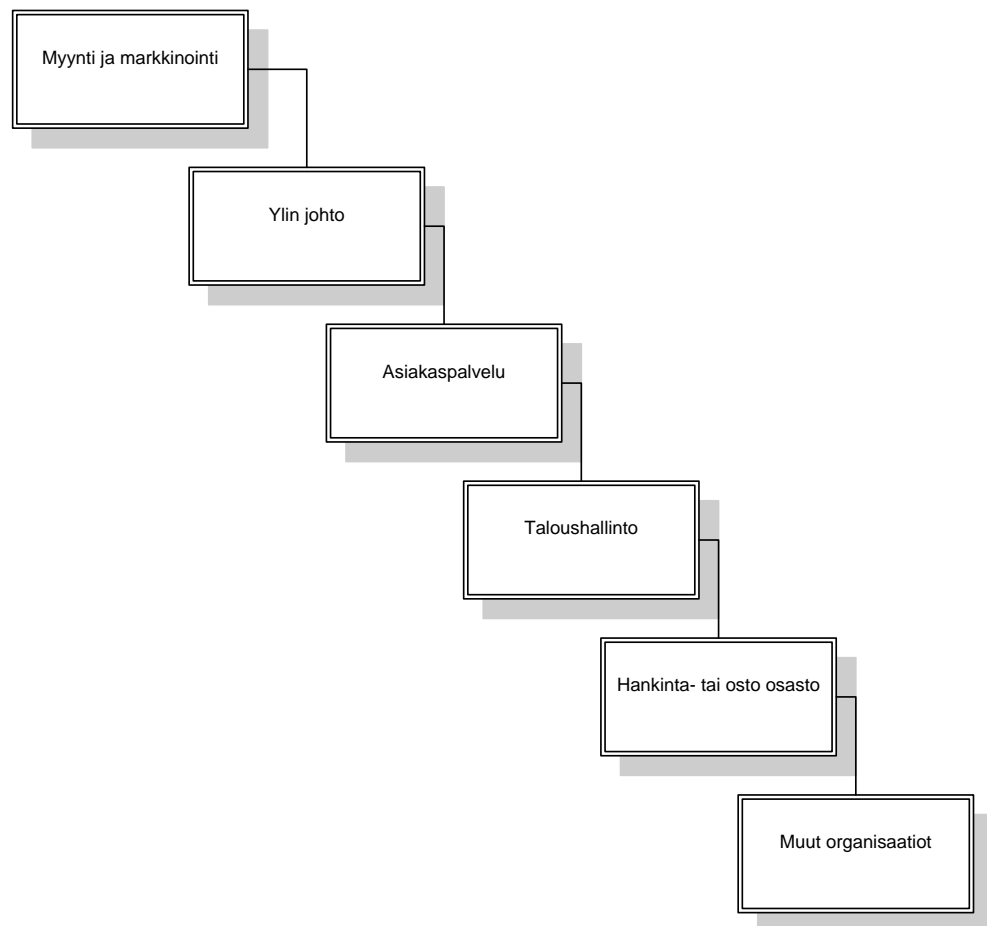


Kuva 20: Kuvaus, mistä asiakastiedot kerättiin uuteen CRM järjestelmään

Tutkimuksen mukaan CRM - tietojen päivitys on hyvin työlästä manuaalisesti, koska tiedot eivät pysy pätevinä. Uuden päivityksen yhteydessä otetaan käyttöön automaattinen asiakas-tietojenpäivitys, jotta tiedot pysyvät ajan tasalla.

Haastatteluista ja dokumenteista selvisi, että CRM-järjestelmän käyttöönottohetkellä ei jokaisesta tulosityksiköstä ole ollut edustajaa käyttöönottoprojektissa. Tämä tuottaa ongelmia CRM-järjestelmässä, jos samalle asiakkaalle myydään tuotteita yrityksen sisältä kahdesta eri tulosityksiköstä.

Yrityksen sisällä eri organisaatioyksiköt tarjoavat eri palveluita samalle asiakkaalle. CRM-järjestelmässä on asiakkuuden kohdalle määritelty organisaation sisäinen vastuhenkilö. Vastuhenkilö ylläpitää asiakkuutta ja hoitaa lisämyyntiä. Implementoinnin aikana tämä ei ole osoittautunut ongelmalliseksi tavaksi toimia, sillä alkuvaiheessa kaikki tulosityksiköt eivät käyttäneet CRM-järjestelmää. Ongelmat syntyivät, siinä vaiheessa, kun kaikki tulosityksiköt olivat siirtyneet käyttämään järjestelmää. CRM-järjestelmän avulla ei voitu tietää, kuka tarjoaa millekin asiakkaalle mitään palveluita ja kuka on vastuussa mistäkin asiakkuudesta.



Kuva 21: Huomioitavat organisaatiotasot

Ongelma synnytti kohdeorganisaation sisällä keskustelua ja päätettiin, että asia otetaan esille seuraavassa järjestelmäpäivityksessä. Järjestelmäpäivityksessä kohdeorganisaation tulee tehdä katsaus tämän hetken asiakkuuksiin ja selvittää kenen vastuulle kuuluu mikäkin yritys. Jotta CRM-järjestelmästä saadaan helppokäyttöisempi työkalu, luodaan kohdeyrityksen CRM-järjestelmän asiakkuuden aloitussivulle mallinnus, jossa määritellään kuka vastaa asiakkuuden mistäkin osa-alueesta. Tällä hetkellä, kun kohdeyrityksessä samaa asiakkuutta hoitaa useampi tulosyksikkö, ei tiedetä tarkoin asiakkuuksien rajapintoja. Alla on esimerkillä kuvattu, miten CRM-järjestelmän pitäisi tämä erottelu laittaa.

Organisaation nimi	Myyjä	Palvelupääliikkö	Asiakkuuspääliikkö
Organisaatio 1	Essi Esimerkki	Pasi Anssi	Tuure Kilpelä
Organisaatio 2	Satu Liisa	Siiri Nordin	Kaija Koo
Organisaatio 3	Liisa Ihmemaassa	Peter Pan	Lotta Lottanen

Kuva 22: asiakkuuksien erottelu CRM-järjestelmässä eri yksiköiden välillä

Haastatteluissa selvisi, että muilla yhtiöillä oli asiakkuuden hallintajärjestelmässä portaali-järjestelmä, mistä asiakkaat itse pystyivät päivittämään yhteystiedot. Kohdeorganisaatiolla on käytössä automaattinen yhteystietojen päivitys, mutta olisi tärkeää selvittää tarkemmin miten portaalijärjestelmä saataisiin integroitua kohdeorganisaatiolle.

#### 4.2 Asiakkuudenhallintajärjestelmän integroiminen yrityksen tietojärjestelmiin

Nguyen ym., (2007) mukaan CRM-järjestelmän tulee integroida yhtenäisesti muiden päätöksentekoa tukevien järjestelmien kanssa läpi koko organisaation, näitä järjestelmiä ovat muun muassa toiminnanohjaus-, asiakaspalvelun- ja tukitoimintojen järjestelmät. CRM-strategia nojautuu vahvasti teknologiaan, ja tästä syystä järjestelmän teknologia tulee olla viimeisintä tekniikkaa ja kerätty data ajan tasalla.

CRM-järjestelmä on mahdollista ostaa valmiiksi integroituna omaan organisaatioon tai valmiina pakettina. Kohdeorganisaatio valitsi integroivan tuotteen, jotta tuote on mahdollisimman paljon heidän toimintatapoihin mukautettavissa. Kohdeorganisaatio on suuri ja organisaatiorakenteet muuttuvat, joten CRM-järjestelmän teknologian muutettavuus nousee erityisen

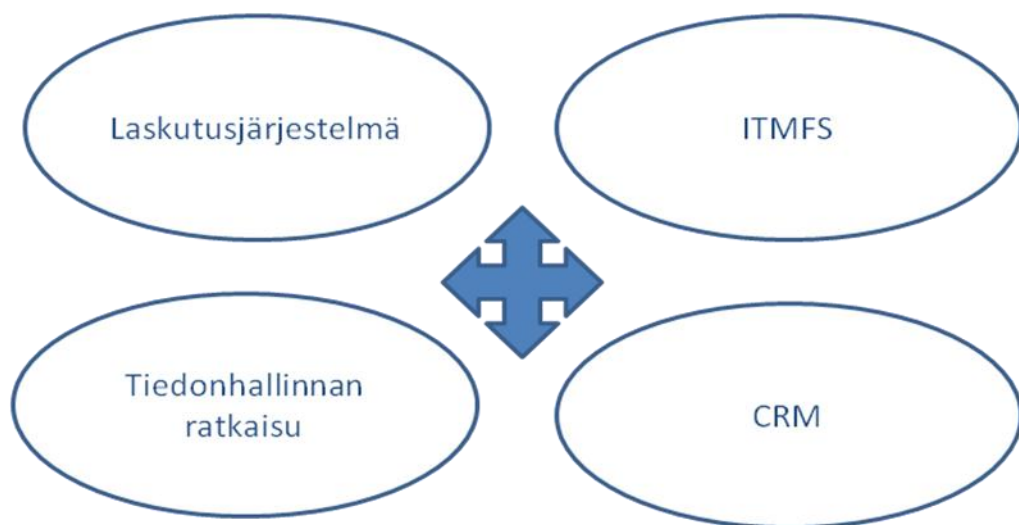


tärkeäksi rooliksi. Kohdeorganisaation järjestelmät on toteutettu viimeisimmällä teknologialla, joten tämän uudistaminen ei ole aiheellista.

Pienempien yritysten haastatteluissa selvisi, että valmis CRM-järjestelmä sopii paremmin heidän tarpeisiinsa. Heidän resurssit ja ajankäyttö eivät riitä määrittelemään ja toteuttamaan suurta CRM-projektia. Haastattelujen pohjalta huomattiin, että yhtenä hyvänä CRM-järjestelmänä pienyrityksille oli Salesforce. Tämä toimii pilvipalveluna, eikä yrityksille aiheudu tästä muita kustannuksia kuin kuukausimaksu.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä useita eri järjestelmiä, joissa sijaitsee asiakkaiden tietoja. CRM-implementointi vaiheessa tätä ei ole otettu huomioon. Jokainen järjestelmä on otettu itsenäisenä tuotteena käyttöön, eikä näiden integraatioita ole mietitty. Tällä hetkellä yrityksen työntekijät säilyttävät päällekkäisiä tietoja useissa eri paikoissa. Ongelmalliseksi tässä nousee tietojen päivittäminen.

Kohdeorganisaatiossa ollaan tekemässä laajempaa uudistusta eri järjestelmien välille. Uudistuksessa tulee kerätä eri projektiryhmien edustajat yhteen ja selvittää mahdolliset integraatiot ja määritellä mistä löytyy validein data.



Kuva 23: Järjestelmien yhteneväisyys

Strategisesti on erityisen tärkeää, että projektista tiedotetaan hyvin ja tuote tuodaan henkilöstön tietoon hyvissä ajoin. Haastatteluista ei selvinnyt, miten CRM-projektin viestintä ja tavoitteiden jalkautuminen oli onnistunut. Work-Shop materiaaleista kuitenkin selvisi, että kohdeorganisaatio oli tehnyt ammattimaista työtä raportoinnissa ja dokumentoinnissa. Järjestelmän käytöstä pidettiin myös tekninen koulutus. Ongelmaksi koettiin, ettei kohdeorganisaation sisäistä käyttöohjetta ollut määritelty.

Tutkimuksessa tehtyjen haastattelujen perusteella selvisi, että eri tulosyksiköiden työntekijöiden keskuudessa on herännyt muutosvastarintaa, kun heidän tulisi ottaa CRM-järjestelmä käyttöön. Haastatteluista saadun palautteen mukaan järjestelmä koetaan hankalaksi käyttää ja monien mielestä heidän työaikaan menee ”hukkaan” järjestelmää käyttäessä. Tutkimustulokset osoittivat, että muiden organisaatioiden käyttäjillä oli käyttöönottohetkestä lähtien ollut organisaation käytössä prosessikaaviot ja tämä oli selkeä ero suhteessa kohdeorganisaatioon. Tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa selvisi myös, että näissä organisaatioissa oli ennen järjestelmän käyttöönottoa organisaatiolle pidetty useita eri tiedotustilaisuuksia, missä CRM-järjestelmän käyttöä oli esitelty ja prosessikaavioiden avulla havainnollistettu järjestelmää. Esimerkkien ja viestinnän avulla näissä organisaatioissa osattiin tehokkaasti varautua muutosvastarintaan ja kyettiin jo ennalta reagoimaan näiden haasteiden mukanaan tuomiin haasteisiin.

Tutkimuksessa haastateltiin myynnin lisäksi kohdeorganisaation muita henkilöitä. Monet haastateltavat eivät tieneet, mitkä järjestelmät kohdeorganisaatiolla ovat käytössään, eikä heillä ollut edes käyttöoikeuksia näihin järjestelmiin. Tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden avulla havaittiin tämä ongelma, sillä näiden työntekijöiden pitäisi ottaa järjestelmä lähiaikoina käyttöön. Tällä hetkellä kohdeorganisaatiossa tehdään suunnitelmaa, siitä miten eri organisaation osien työntekijät saadaan käyttämään CRM-järjestelmää, sekä miten järjestelmä saadaan juurrutettua työvälineenä kohdeorganisaatioon. Uuden ohjeistuksen ja päivityksen jälkeen kasataan projektiryhmä, ja määritetään kenen vastuulla on jatkossa tukea uusia käyttäjiä. Projektiryhmän tarkoituksena on tehdä mahdollisimman varhain korjaavia toimenpiteitä, mikäli järjestelmän käytössä huomataan ongelmia.

Tutkimuksen mukaan, erityisen kriittisenä järjestelmän kannalta pidetään päivittämisen jälkeistä vuotta. Uuden ohjelmistopäivityksen yhteydessä tulee käyttäjiä tukea järjestelmän käytössä. Ongelmaksi liian varhaisesta lopettamisesta käytön seurannan ja tuen osalta käyttöönottoprojektin päättyessä ja vielä vähän aikaa sen jälkeenkin koetaan henkisten mittareiden näyttämä positiivinen tulos. Monet käyttäjät suhtautuvat yli optimistisesti järjestelmään alkuvaiheessa ja tämän alkuinnostuksen jälkeen eivät enää toimi sen parissa yhtä aktiivisesti. Tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat, että erityisesti kiireessä käyttäjille tulee ajatus siitä, että asioiden toteuttamiseen kaivataan nopeita ja tehokkaita tapoja. Mikäli uuden järjestelmän toimintatapoja ei siihen mennessä ole opittu hyvin, alkavat ne helposti ärsyttää käyttäjiä ja he siirtyvät vahoihin opittuihin malleihin.

Uuden ohjeistuksen ja päivitysten yhteydessä korostetaan enemmän koulutuksen, ohjeistuksen ja selkeän viestinnän roolia. Näin saadaan yrityksen eri organisaatiotasot sitoutettua paremmin CRM-järjestelmän käyttöönottoon päivityksen yhteydessä.

Kirjallisuuskatsauksesta selvisi, että erityisen tärkeäksi CRM-järjestelmän käyttöönotossa, nousee käyttöönottohetki ja siinä johdon tuki. Lisäksi selvisi se miten tuote pitää myydä henkilöille oikein. Konkreettisenä esimerkkinä nousee esille, se miten CRM-järjestelmä helpottaa ja nopeuttaa käyttäjien jokapäiväistä työtä. Kohdeorganisaatiossa tätä ei ollut nostettu tarpeeksi hyvin esille käyttöönoton hetkellä. Mahdollista on myös, että kohdeorganisaatiossa ei ole saatu kerättyä dataa, jossa tästä olisi kerrottu.

Erityisen positiivinen kuva saatiin myyntiorganisaatiosta. CRM-järjestelmä oli otettu hyvin vastaan ja myynnin edustajat ovat käyttäneet sitä projektin alusta asti. Tästä huomataan, että myyntiorganisaatio on ollut projektissa alusta asti mukana ja tuote on muovattu tukemaan heidän tarpeitaan. Useat haastateltavat kuitenkin mainitsivat, etteivät osaa sanoa, miten järjestelmää käytetään kohdeorganisaatio tasolla, mutta itse käyttävät tätä omalla tavallaan. Esimerkeistä saatiin kehitykseen hyviä vinkkejä ja tämän työn pohjalta näitä vinkkejä lähdetään työstämään kohdeorganisaatiossa sisäisiä toimintaohjeita.

#### 4.3 Asiakkuudenhallintajärjestelmä osana organisaatiomuutosta

Kohdeyrityksen myyntiorganisaatiossa järjestelmä toimii halutulla tavalla. Uudet myyjät omaksuivat CRM-järjestelmän ja sen toiminnallisuuden halutulla tavalla. Järjestelmä otettiin kuukausipalaverien keskeiseksi työkaluksi ja siitä tehtiin organisaation yhteinen ”kilpailukanaava”. Muissa tulosityksiköissä CRM-järjestelmän käyttö oli jätetty taka-alalle ja käyttöönoton jälkeen järjestelmän käyttö oli unohdettu ja palattu takaisin vanhoihin Excel-taulukoihin.

Organisaation käyttöönottomalli tarkoittaa tapaa, jolla jokin uusi järjestelmä otetaan käyttöön organisaatiossa. Tavanomaisimmat mallit ovat: organisaation osittain tapahtuva käyttöönotto, sekä rooleittain tapahtuva käyttöönotto.

Kohdeyrityksen CRM-järjestelmän käyttöönottoa ei tehty kummankaan käyttöönototavan mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa aloitettiin rooleittain tapahtuvaan käyttöönottoa, jonka jälkeen siirryttiin organisaatioittain tapahtuvaan käyttöönototapaan. Loput tulosityksiköt otettiin rooleittain tapahtuvan käyttöönoton mukaan. Tämä paloitettu käyttöönotto antaa organisaatiolle mahdollisuuden oppia niiden toteutukseen liittyviä hyviä käytäntöjä.

Kohdeyritys on ostanut vuosien aikana useita pienempiä yrityksiä ja kasvua on tapahtunut. Organisaatiomuutoksia on ollut useita, mistä johtuen CRM-järjestelmän yhteneväinen käyttö on jäänyt taka-alalle. CRM järjestelmä tulisi rakentaa niin, että organisaatiomuutokset eivät vaikuttaisi järjestelmän toimivuuteen. Tällä hetkellä CRM-järjestelmässä on käytössä vanhoja organisaationimiä, mitkä aiheuttavat uusille käyttäjille hämmennystä.

CRM-toimintatapoja ja itse CRM-järjestelmää on tutkittu paljon. Tutkimukselle suurimmat haasteet asetti oikeanlaisten haastateltavien löytäminen, jotka olivat olleet mukana CRM-järjestelmän käyttöönotossa. Yksittäinen suurin syy tähän oli siinä, että useat henkilöt olivat vaihtaneet työpaikkaa käyttöönoton jälkeen. Tutkimuksessa analysoitu data ja siitä saadut tulokset ovat kuitenkin antaneet hyvän pohjan rakentaa toimintaa jatkossa. Tutkimuksessa havaittiin, että kohdeorganisaatiolla oli halua lähteä kehittämään CRM-järjestelmää ja toimintatapoja kesken tutkimuksen, kun kehityskohteita ilmeni tutkimuksen eri vaiheissa. Tämä kuitenkin osittain myös hankaloitti tutkimusta, koska osa työntekijöistä mietti tämän takia tulevia muutoksia ja tarpeita eivätkä antaneet selkeää kuvaa nykyjärjestelmän käytöstä, mikä olisi ollut tutkimuksen kannalta tärkeää.

## 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksena on, että CRM-järjestelmän käyttö on kohdeorganisaatiossa tärkeää, koska suurien asiakasmäärien ylläpito on mahdotonta ilman yhtenäistä järjestelmää. Tutkimuksessa ilmeni, että yleisimpiä ongelmia oli muun muassa muutosvastarinta, henkilöstön vähäinen, koulutus sekä viestintä projektin aikana. Tutkimuksessa tehdyissä haastatteluissa ilmeni, että monilla käyttäjillä oli ollut käyttöönotoissa samoja ongelmia. Tutkimusten mukaan CRM-järjestelmien toimittajat pitävät usein järjestelmiään ratkaisuna kaikkiin ongelmiin, kuitenkin on hyvä muistaa, että jopa 70 % CRM implementoinneista epäonnistuu. (Computing, 2001.)

Tutkimuksessa tehdyt haastattelut antoivat jatkotutkimukselle viitteitä, siitä miten ja mihin järjestelmää tulee viedä. Lisäksi vastauksia saatiin kysymykseen siitä, miten käyttäjiä saadaan paremmin motivoitettua järjestelmän käyttöön. Tutkimusten mukaan ensimmäisen vuoden jälkeen järjestelmän käyttö lopetetaan ja siirrytään vanhoihin toimintatapoihin. Siksi Käyttöönottohetkellä suureen arvoon nousee johdon tuki, hyvä viestintä koko projektin ajan ja koulutus. Tutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan teemahaastattelujen ja workshopien avulla.. Tutkimuksen validiteetti varmistettiin käyttämällä kohdeorganisaation asiantuntijoita ja heidän arviointiaan CRM-järjestelmästä.

Kirjallisuusselvityksen pohjalta rakennetun haastattelututkimuksen avulla saatiin laajempi kuva asiasta ja selvitettyä sellaisia asioita, mitä ei olisi osattu ennakkotietojen perusteella esittää haastateltavalle. Haastatteluiden ja erinäisten dokumenttien avulla saatiin laaja datamäärä, jonka pohjalta tutkimuksen analyysi tehtiin. Haastattelujen pohjalta huomattiin, että järjestelmän käyttöönotossa oli ollut runsaasti puutteita erityisesti koulutuksessa ja viestinnässä. Tämän hetken pääkäyttäjiltä ja muilta organisaatiossa järjestelmää käyttäviltä saatiin laaja kuva tämän hetken järjestelmän käytöstä ja tarpeista. CRM-järjestelmän sisäinen ohjeistus tulisi tehdä ongelmien vähentämiseksi. Suosituksena on että ohjeistuksen rakenta-

minen aloitettaisiin heti. Lisäksi suosituksena on eri versioiden käyttöönottoon liittyvien ongelmakohtien tunnistaminen ja mahdollisten ongelmien torjuminen uuden ohjeistuksen ja tiedottamisen avulla. Suosituksena on tiedon kulun tehostaminen organisaatiossa nykyistä paremmaksi.

Tehtyä tutkimusta olisi voinut parantaa, toteuttamalla tutkimus kvantitatiivisena. Tällöin olisi ollut mahdollista lähettää kysely kaikille kohdeorganisaation työntekijöille. Lisäksi tehdyssä tutkimuksessa olisi voitu ottaa vielä enemmän toisten organisaatioiden ideoita huomioon, vertaamalla niitä kohdeorganisaatioon.

Tämän tutkimuksen aineiston ja sen analyysin luotettavuuden varmistamiseksi haastatteluteemat muodostettiin kirjallisuustutkimuksen perusteella, niiden toimivuus varmistettiin esihaastatteluilla. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia, eivätkä yksittäisen yrityksen tai haastateltavien tiedot näy tutkimuksen analyysiosiossa, eivätkä yritysten tiedot kulkeudu toisille yrityksille. Workshoppien kysymykset määriteltiin haastatteluiden tulosten perusteella, niiden tulokset kirjattiin ylös ja suulliset kommentit koottiin tekstimuotoon.

Tutkimustulokset osoittivat, että tapaustutkimus sopii hyvin tämän kaltaisen työn metodiksi, koska näin saatiin kerättyä mahdollisimman laaja tietomäärä. Yhtenä haasteena ennen tutkimuksen aloittamista oli, se että tutkija ei itse toimi kohdeorganisaation palveluksessa kokopäivätoimisesti. Tutkimus kuitenkin osoitti tämän haasteen aiheettomaksi. Suosituksena on, että organisaatio tutkisi CRM-järjestelmän käytön tehokkuutta. Kohdeorganisaation seuraava tutkimuskohde tämän tutkimustulosten pohjalta tulee olemaan se, miten CRM-järjestelmä saadaan integroitua paremmin käyttäjien työtapoihin CRM-järjestelmän päivityksen yhteydessä. Jatkotutkimuskysymys on, miten CRM-järjestelmä saadaan integroitua paremmin käyttäjien työtapoihin. Tämä tutkimus tarjoaa kohdeorganisaatiolle uuden näkökulman CRM-järjestelmän kehittämiseen. Tutkimuksen merkitys CRM-järjestelmän kehittämisessä on keskeinen ja tuloksia hyödyntämällä voidaan tukea hyvää ja tehokasta CRM-järjestelmän hallintaa kohdeorganisaatiossa. Suosituksena on, että kohdeorganisaation tutkisi lisää nykyistä CRM-järjestelmää, selkeämmän kokonaisuuden saavuttamiseksi.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet onnistuttiin saavuttamaan. Tutkimus oli kohdeorganisaatiolle tärkeä, koska sen avulla kohdeorganisaatio ja sen henkilöstö saivat näkemyksen CRM-järjestelmän nykytilasta ja mahdollisista kehitystarpeista.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Bose, R. 2002. Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data systems*. 102(2), 89-97.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M. & Johnston W . J. 2005. A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69, 155-16.

Bryman, Allan 2008. *Social Research Methods*. Oxford university Press.

Bull, C. 2003. Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. *Business Process Management Journal*, 9(5), 592-602.

Buttle, Francis. 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Second edition. Butterworth-HEINEMANN. Oxford. UK.

Catalyst. 2001. The Catalyst CRM Methodology. An overview. European Center for customer Strategies.: Luettu 12.2.2012

[http://www.crmodyssey.com/Documentation/Documentation\\_PDF/Catalyst\\_CRM\\_Methodology.pdf](http://www.crmodyssey.com/Documentation/Documentation_PDF/Catalyst_CRM_Methodology.pdf)

Chalmers, R. 2006. Methodology for customer relationship management. *The Journal of systems and software*, 79, 1015-1024.

Chen, I.J., & Popovich, K. 2003. Understanding customer relationship management (CRM: People, process and technology. *Business Process Management Journal*, (9(5), 672-668.

Ciborra, Claudio et al. 2000. *From Control to Drift: The Dynamics of Corporate Information Infrastructures*. Oxford University Press. UK.

Gillham, Bill. 2000. *Case study research methods*. London & New York: continuum.

Computing. 2001. Seven out of ten CRM projects fail. Haettu 15.1.2012.

<http://www.computing.co.uk/ctg/news/1842486/seven-crm-projects-fail>

- Gulati, R., & Carino, J. 2000. Mix of bricks & Clicks. Harvard Business Review, 78(3), 107-114.
- Eisenhard, K. 1989. Building theories from case study research. Academy of Management Review, Vol. 14 No. 4, 532-550.
- Fayerman, M. 200). Customer Relationship Management. New Directions for Institutional Research, 2002(113), 57.
- Finnegan, D.J. & Currie, W.L. 2010. A multi-layered approach to CRM-implementation: An integration perspective. European Management Journal, 9(5), 572-591.
- Flyvberg, Bent. 2001. Making Social Science Matter. Why social inquiry fails an how it can succeed again. Cambridge University Press. Haettu: 2.11.2011.  
<http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/bt/Documents/social%20science%20and%20policy%20challenges.pdf>
- Hellman, K. 2008. Asiakastavoitteet ja -strategiat. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirjo ja Sajavaara, Paula. 2000. "Tutki ja kirjoita". Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita, 6.-8. painos. Kirjayhtymä.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja kirja.
- Jokinen, A. 2005. Muutosvastarinta uuden tietojärjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tampere:Tampereen yliopisto. Tietojenkäsittelyopin pro-gradu-tutkielma.
- Järvenpää, E. & Kosonen, K. 2000. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Teknillinen korkeakoulu.
- Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Kotter, John 1996. Leading Change. Harvard Business School Press, Boston, MA, USA.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. 2., muuttamaton painos. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Kauppakaari.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – kuuntele asiakastasi. Talentum. Helsinki.

Mäntynevä, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael. 1994. Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook. SAGE, London.

(<http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/products/crm-overview.aspx>) Luettu 30.11.2011

Nguyen, T.H., Sherif, J.S. & Newby, M. 2007. Strategies for successful CRM implementation. Information Management & Computer Security, 25 (2), 102-115.

Nykamp, M. 2000. The Customer differential - The complete guide to implementing customer relationship management. New York. Amacom.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska, asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum Media Oy.

Payne, A. & Frow, P. 2006. Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. Journal of marketing Management, 22, 135-168.

Payne, A. 2006. Handbook of CRM - Achieving Excellence in Customer Management. Elsevier.

Stake, Robert E. 1995. The art of Case Study Research: An Intensive Study of case Study Research Method. London Stage:

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.

Seppänen- Järvinen, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille - Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes, Helsinki: Talentum.



Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.

Swift, R. 2001. Accelerating Customer Relationships - Using CRM and Relationship Technologies. USA: Prentice Hall PTR.

Yin, Robert K. 2009. Case study research. Design and methods. 3<sup>rd</sup> edition. London. stage.

## Kuvat

Kuva 1: CRM prosessi (Nykamp, 2000,6, kuvaa muokattu) .....	9
Kuva 2: CRM-järjestelmän lajittelua asiakaskunnan ja pääasiallisen käyttötarkoituksen perusteella (Oksanen, 2010, 24). .....	11
Kuva 3: CRM- käyttöönottojen menestystekijät. ....	13
Kuva 4: Tavoitteiden ja vaatimusten välinen suhde .....	14
Kuva 5: Muutokset kahdeksanvaiheisen prosessin portaat (Kotter, 1996, 3-9) .....	15
Kuva 6: Käyttäjien sitoutumisesta ja innon vaihtelu käyttöönottoprojektin päätöksen jälkeen (Oksanen, 2010, 287). ....	17
Kuva 7: CRM-käyttöönoton kriteerit onnistuneelle käyttöönotolle (Oksanen, 2010, 29). ....	18
Kuva 8: Tavallisimmat CRM-projektin käyttöönottomallit (Oksanen, 2010). ....	20
Kuva 9: Yksinkertaistettu esimerkki B2B-asiakastiedoista (Oksanen, 2010, 149). ....	21
Kuva 10: CRM-käyttöönoton vaiheet (Catalyst, 2001, 11-12). ....	22
Kuva 11: Tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyprosessi (Oksanen, 2010, 77). ....	23
Kuva 12: Käyttöönoton jälkeiset huomioitavat asiat (Catalyst, 2001, 34-36). ....	25
Kuva 13: CRM-projektin yleisimmät ongelmat (Tiirikainen, 2010, 61-63). ....	29
Kuva 14: CRM-järjestelmän ylläpitoroolit (Oksanen, 2010, 296). ....	30
Kuva 15: Tapaustutkimuksen iteratiiviset vaiheet kuvattuna Yinin (2009) mukaisesti. ....	32
Kuva 16: Haastattelut empiirisen aineiston keruumenetelmäksi. ....	34
Kuva 17: Tiedon analysointivaiheet Miles & Hubermanin mukaan (Miles & Huberman, 1994, 10-12). ....	37
Kuva 18: Tiedonkeruusuunnitelma ja haastattelurunko .....	42
Kuva 19: Datan analysoinnin jaottelumalli .....	43
Kuva 20: Kuvaus, mistä asiakastiedot kerättiin uuteen CRM järjestelmään. ....	46
Kuva 21: Huomioitavat organisaatiotasot. ....	47
Kuva 22: Asiakkuuksien erottelu CRM-järjestelmässä eri yksiköiden välillä .....	48
Kuva 23: Järjestelmien yhteneväisyys .....	49

## Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko .....	60
--------------------------------	----

Liite 1 Haastattelurunko

1. Tiedätkö mikä CRM järjestelmä kohdeorganisaatiolla on käytössä?
2. Tiedätkö mikä CRM järjestelmä yrityksellä on ollut käytössä ennen nykyistä järjestelmää?
3. Oletko ollut mukana CRM käyttöönotossa vuonna 2009?
4. Mikä oli roolisi projektissa?
5. Miten projekti eteni?
6. Onko projektista tehty erillisiä dokumentteja?
7. Miksi konsulttiyritys kilpailutettiin kohdeorganisaation tueksi?
8. Kerro hieman käyttöönotosta
9. Ketä muita CRM-projektissa oli mukana? Olivatko mielestäsi oikeat henkilöt?
10. Olitko mukana works shopeissa?
11. Miten tiedot on syötetty nykyiseen CRM järjestelmään
12. Kuka ylläpitää tällä hetkellä nykyistä järjestelmää?
13. Miten tiedot päivittyvät järjestelmään?
14. Miten itse käytät CRM järjestelmää?
15. Miten tuloksikösi käyttää CRM-järjestelmää?
16. Mitä parannettavaa nykyisessä järjestelmässä mielestäsi on?
17. Mitä hyvää nykyisessä järjestelmässä on?
18. Osaatko sanoa, miten CRM luodaan esimerkiksi uusia asiakkuuksia ja kenen vastuulla on ylläpito?
19. Tulisiko järjestelmän tietoja integroida muihin kohdeorganisaation järjestelmiin?
20. Onko vaihtoehtoisia työtapoja?
21. Onko jotain mitä tulisi tehdä CRM-järjestelmää käyttäen, mutta teekin homman jollain toisella tavalla?